Stratégies de reconquête des clients partis suite à un échec de service

Anthony Chung Chai Man

▶ **To cite this version:**

Anthony Chung Chai Man. Stratégies de reconquête des clients partis suite à un échec de service. Gestion et management. Université de Lyon, 2022. Français. NNT : 2022LYSE3013 . tel-03956012

HAL Id: tel-03956012
https://theses.hal.science/tel-03956012

Submitted on 25 Jan 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

N° d'ordre NNT : 2022LYSE3013

THESE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE LYON
opérée au sein de
l'Université Jean Moulin Lyon 3

Ecole Doctorale N° 486
De Sciences Economiques et de Gestion

Doctorat en Sciences de Gestion

Soutenue publiquement le 02/06/2022, par :
Anthony CHUNG CHAI MAN

Stratégies de reconquête des clients partis suite à un échec de service

---

Devant le jury composé de :

Françoise SIMON, Rapporteur, Professeure des Universités,
Université de Haute-Alsace, Colmar.

Pietro ZIDDA, Rapporteur, Full Professor,
Université de Namur, Namur.

Chiara ORSINGHER, Examinatrice, Full Professor,
Université de Bologne, Bologne.

Véronique DES GARETS, Examinatrice, Professeure des Universités,
Université de Tours, Tours.

Daniel RAY, Examinateur, Professeur,
Grenoble Ecole de Management, Grenoble.

William SABADIE, Directeur de thèse, Professeur des Universités,
Université Jean Moulin, Lyon.

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

A ma mère, Nathalie.
A mon père, Anthony.

« C’est qu’en vérité le chemin importe peu, la volonté d'arriver suffit à tout. »

Le mythe de Sisyphe, Albert Camus.

REMERCIEMENTS

J’eusse rêvé maintes et maintes fois de ce fameux moment : mes remerciements de thèse. C’est avec un petit sourire en coin, et les muscles des épaules bien moins contractés que je m’y attèle. En effet, nous pouvons le dire, l’écriture des remerciements est souvent synonyme de la fin.

Pour commencer, c’est avec un immense respect et une reconnaissance absolue que je remercie mon très cher directeur de thèse, le Professeur William Sabadie. Durant toutes mes années de thèse, il a été un guide et un mentor passionné, passionnant et assidu. Sa disponibilité et ses conseils ont été précieux et m’ont permis d’avancer de la meilleure des manières. Je tiens également à le remercier pour sa sympathie, sa confiance et son humour qui ont rendu cette direction de thèse que plus agréable.

J’exprime également mes plus sincères remerciements aux membres du jury, les Professeurs Françoise Simon, Pietro Zidda, Chiara Orsingher, Véronique des Garets, et Daniel Ray, pour me faire l’honneur de participer à ce jury de thèse et d’avoir consacrer du temps à l’évaluation de ce travail doctoral.

Je remercie également la Professeure Sonia Capelli, sans qui je n’aurais probablement jamais effectué de doctorat. Elle est la première à m’avoir encouragé à continuer en thèse et c’est grâce à elle que j’ai eu l’opportunité de faire de la recherche malgré un Master en alternance. J’ai toujours apprécié nos échanges et ses conseils ont perpétuellement fait progresser mes travaux et projets.

Mes remerciements vont également à l’Université Jean Moulin Lyon 3, l’Ecole Doctorale et le centre de recherche Magellan pour m’avoir permis de réaliser cette thèse dans les meilleures conditions, en m’accordant un contrat doctoral.

J’adresse mes remerciements pareillement à EDF Entreprises, et plus particulièrement à Madame Meriem Sintes. C’est dans le cadre de mon alternance au sein de l’entreprise que j’ai découvert le sujet passionnant de la reconquête client. Je remercie Meriem Sintes de m’avoir fait confiance et permis d’approfondir ce sujet.

Je tiens à remercier tous les membres du centre de recherche Magellan et du groupe Marketing qui m’ont aidé dans l’avancée de mes travaux et à l’aboutissement de ma thèse. Plus particulièrement, je souhaite remercier mes collègues devenus camarades : Amélie et

Lucie, complices de bureau, qui ont rendu mes journées beaucoup plus plaisantes ; Mathieu et Tristan, pour leur humour et leurs sages conseils ; Iris, Jean et Iulia pour leurs connaissances en méthodes quantitatives et leur bonne humeur ; et Tom, Ons, Amal, Yoann, Manon, Nadjet, Fidèle, Pauline pour vos rires, vos joies et votre amitié. La thèse est un voyage enrichissant, et on n'est bien riche que de ses amis.

J'exprime également ma plus profonde gratitude à Dany, pour sa relecture attentive de ce travail. Ses encouragements et son œil attentif m'ont été d'une grande aide.

Pour terminer, je souhaite remercier mes proches pour leur soutien irréprochable tout au long de ma thèse. A mes amis, Zykus, Luchio, Fabrice, Anais, Brenda, Jacques, Tonio, Mélanie et Philippine, qui m'ont permis de garder un équilibre constant durant ces années de doctorat. A mes sœurs, Annabelle et Tatiana, mes piliers qui ont toujours été présentes pour moi et qui m'ont toujours poussé vers le haut. A mon père, Anthony, qui m'a toujours encouragé d'avoir de l'ambition et qui m'a toujours soutenu quoi qu'il advienne. A ma mère, Nathalie, mon modèle, qui a fait de moi l'homme que je suis aujourd'hui. Et à Nina, ma force, qui m'a continuellement donné du courage et de l'énergie pour avancer dans ce travail doctoral.

A vous tous, je vous remercie sincèrement pour votre soutien, vos encouragements et votre aide.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS 7
TABLE DES MATIERES 10
LISTE DES TABLEAUX 12
LISTE DES FIGURES 15
LISTE DES ANNEXES 16
INTRODUCTION GENERALE 18
PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE 30
CHAPITRE 1 – MARKETING RELATIONNEL ET RECONQUETE CLIENT 32
INTRODUCTION AU CHAPITRE 1 32
Section 1 – Les fondements du marketing relationnel 34
Section 2 – Le concept de fidélité client 43
Section 3 – Les échecs de services et leur gestion comme principaux déterminants de l'infidélité 59
CONCLUSION CHAPITRE 1 73
CHAPITRE 2 – LA RECONQUETE DE CLIENTS PERDUS 74
INTRODUCTION AU CHAPITRE 2 74
Section 1 – La reconquête en tant que stratégie de marketing relationnel 75
Section 2 – L'efficacité des stratégies de reconquête 84
CONCLUSION CHAPITRE 2 93
DEUXIEME PARTIE : APPROCHES EMPIRIQUES 95
CHAPITRE 3 – ATTITUDES DES CLIENTS RECONQUIS : ETUDE 1 97
INTRODUCTION AU CHAPITRE 3 97
Section 1 – Cadre théorique 99
Section 2 – Méthodologie et résultats de l'étude qualitative exploratoire 102
CONCLUSION DU CHAPITRE 3 115
CHAPITRE 4 – LE PROCESSUS D'INFLUENCE DES CAUSES DE RUPTURE ET L'EFFET DU TEMPS SUR LA RECONQUETE CLIENT : ETUDE 2 119
INTRODUCTION AU CHAPITRE 4 119
Section 1 – Modèle conceptuel et hypothèses de recherche 121
Section 2 – Méthodologie et résultats de l'étude 2 125
Section 3 – Discussion de l'étude 2 135
CONCLUSION DU CHAPITRE 4 138
CHAPITRE 5 – LES EFFETS DE LA SATISFACTION VIS-A-VIS DE LA CONCURRENCE SUR LA RECONQUETE CLIENT : ETUDE 3 140
INTRODUCTION AU CHAPITRE 5 140
Section 1 – Modèle conceptuel et hypothèse de recherche 141
Section 2 – Méthodologie et résultats de l'étude 3 144

Section 3 – Discussion de l'étude 3 168
CONCLUSION CHAPITRE 5 171
CHAPITRE 6 – LES COMMUNICATIONS POST-ECHEC COMME STRATEGIE DE RECONQUETE : ETUDE 4 172
INTRODUCTION AU CHAPITRE 6 172
Section 1 – Modèle conceptuel et hypothèse de recherche 175
Section 2 – Méthodologie et résultats de l'étude 4 180
Section 3 – Discussion de l'étude 4 202
CONCLUSION CHAPITRE 6 206
CONCLUSION GENERALE 207
BIBLIOGRAPHIE 226
ANNEXES 265

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Les principales définitions du marketing relationnel 36
Tableau 2 - Les normes des échanges (d'après Macneil, 1982) 39
Tableau 3 - Exemples de définitions de la fidélité 44
Tableau 4 - Les principaux antécédents de la fidélité 48
Tableau 5 - Principales définitions de l'engagement 50
Tableau 6 - Principales définitions de la satisfaction 55
Tableau 7 - Trois dimensions de l'attribution 65
Tableau 8 - Etudes principales sur le management de la reconquête 76
Tableau 9 - Causes de rupture : nombre et pourcentage de participants ayant déclaré chaque catégorie 107
Tableau 10 - Motifs de retour : nombre et pourcentage de participants ayant déclaré chaque catégorie 110
Tableau 11 - Caractéristiques des retours clients : nombre et pourcentage de participants ayant déclaré chaque catégorie 114
Tableau 12 - Coefficients de modèle pour le modèle de processus conditionnel [a] 133
Tableau 13 - Effets conditionnels de la cause de rupture (X) dans la prédiction de la reconsidération de l'entreprise (Y^a) aux valeurs du temps écoulé depuis la rupture (W) 134
Tableau 14 - Tableau récapitulatif des conclusions concernant les tests des hypothèses de l'étude 2 135
Tableau 15 - Caractéristiques de l'échantillon de l'étude 3 147
Tableau 16 - Les principaux indices d'ajustements utilisés pour l'AFC 152
Tableau 17 - Items de mesure de la satisfaction à l'égard de l'entreprise 153
Tableau 18 - Résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la satisfaction à l'égard de l'entreprise 154
Tableau 19 - Indices d'ajustement du modèle de mesure de la satisfaction de l'entreprise .. 154
Tableau 20 - Items de mesure de la satisfaction à l'égard du concurrent 155
Tableau 21 - Résultats de l'AFE de l'échelle de satisfaction à l'égard du concurrent 156
Tableau 22 - Indices d'ajustement du modèle de mesure de la satisfaction vis-à-vis du concurrent 156
Tableau 23 - Items de mesure de la reconsidération de l'entreprise 157
Tableau 24 - Résultats de l'AFE de l'échelle de la reconsidération de l'entreprise 158
Tableau 25 - Indices d'ajustement du modèle de mesure de la reconsidération de l'entreprise 158
Tableau 26 - Indices d'ajustement du modèle de mesure global 159
Tableau 27 - Analyse factorielle confirmatoire du modèle de mesure global 160
Tableau 28 - Test de la validité discriminante entre les trois concepts de l'étude 161

Tableau 29 - Indices d'ajustement du modèle de mesure globale avec la variable de biais de variance commune 162
Tableau 30 - Statistiques descriptives et corrélations 163
Tableau 31 - Résultats des tests du modèle[a] 164
Tableau 32 - Effets conditionnels de la cause de rupture (X) et la satisfaction à l'égard de l'entreprise (M) sur la reconsidération de l'entreprise (Y[a]) aux valeurs de la satisfaction à l'égard du concurrent (W) 167
Tableau 33 - Tableau récapitulatif des conclusions concernant les tests des hypothèses de l'étude 3 168
Tableau 34 - Manipulations de l'expérimentation 181
Tableau 35 - Caractéristiques de l'échantillon de l'étude 4 183
Tableau 36 - Items de mesure de l'investissement relationnel perçu 187
Tableau 37 - Résultats de l'AFE de l'échelle de l'investissement relationnel perçu 188
Tableau 38 - Items de mesure de la reconsidération de l'entreprise 189
Tableau 39 - Résultats de l'AFE de l'échelle de reconsidération de l'entreprise 189
Tableau 40 - Indices d'ajustement du modèle de mesure de reconsidération de l'entreprise 190
Tableau 41 - Indices d'ajustement du modèle de mesure global 190
Tableau 42 - Analyse factorielle confirmatoire du modèle de mesure global 191
Tableau 43 - Test de la validité discriminante entre les deux concepts de l'étude 191
Tableau 44 - Indices d'ajustement du modèle de mesure globale de l'étude 4 avec la variable de biais de variance commune 192
Tableau 45 - Résultats de l'ANCOVA concernant le modèle de l'étude 4 194
Tableau 46 - Statistiques descriptives et corrélations 194
Tableau 47 - Coefficients pour le modèle de processus conditionnel [a] 195
Tableau 48 - Effets conditionnels de l'interaction entre la stratégie de reconquête et la cause de rupture dans la prédiction de l'investissement relationnel perçu[a] aux valeurs du deuxième modérateur satisfaction à l'égard du concurrent 200
Tableau 49 - Effets conditionnels de la stratégie de reconquête dans la prédiction de l'investissement relationnel perçu[a] aux valeurs des modérateurs (cause de rupture et satisfaction à l'égard du concurrent) 200
Tableau 50 - Effets conditionnels de médiation doublement modérée dans la prédiction de la reconsidération de l'entreprise[a] (Y) 201
Tableau 51 - Tableau récapitulatif des conclusions concernant les tests des hypothèses de l'étude 4 202
Tableau 52 - Récapitulatif des collectes de données menées 209
Tableau 53 - Récapitulatif des hypothèses de recherche 209
Tableau 54 - Vision globale de ce travail doctoral 225

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Plan de la recherche 27
Figure 2 - Schéma de la fidélité adapté de Watson et al. (2015) 47
Figure 3 - Paradigme de la disconfirmation des attentes (Oliver, 1980) 53
Figure 4 - Satisfaction horizontale et verticale 54
Figure 5 - Typologie des défaillances de service selon Roschk et Gelbrich (2014) 61
Figure 6 - Typologie des réponses face à l'insatisfaction (Rusbult et al., 1982) 66
Figure 7 - Les trois dimensions de la justice (Prim-Allaz et Sabadie, 2005) 71
Figure 8 - Exemple de poster de collage 104
Figure 9 - Modèle conceptuel de l'étude 2 121
Figure 10 - Le modèle de médiation modérée de l'influence de la cause de rupture sur la reconsidération de l'entreprise via la satisfaction relationnelle modérée par le temps écoulé depuis la rupture 130
Figure 11 - Interaction entre la cause de rupture et le temps écoulé depuis la rupture dans la prédiction de la reconsidération de l'entreprise 134
Figure 12 - Modèle conceptuel de l'étude 3 141
Figure 13 - Répartition des secteurs d'activité des fournisseurs des répondants de l'étude 3 147
Figure 14 - Le Modèle de médiation de l'influence de la cause de rupture sur la reconsidération de l'entreprise via la satisfaction à l'égard de l'entreprise, modérée par la satisfaction à l'égard du concurrent 149
Figure 15 - Différence de la moyenne de la satisfaction à l'égard de l'entreprise par rapport aux causes de rupture et à la satisfaction à l'égard du concurrent 166
Figure 16 - Modèle conceptuel de l'étude 4 175
Figure 17 - Le modèle de médiation de l'influence de la stratégie de reconquête (X) sur la reconsidération de l'entreprise (Y) via l'investissement relationnel perçu (M) modérée par la cause de rupture (W) et la satisfaction à l'égard du concurrent (Z) 185
Figure 18 - Représentation de l'effet de l'interaction entre la communication post-échec, la cause de rupture, la satisfaction à l'égard du concurrent sur l'investissement relationnel perçu dans la relation 199
Figure 19 - Récapitulatif des modèles conceptuels de la recherche 208

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 - Questionnaire de l'étude 3 265
Annexe 2 - Items de mesure utilisés dans l'étude 3 272
Annexe 3 - Questionnaire de l'étude 4 273
Annexe 4 - Items de mesure utilisés dans l'étude 4 284

INTRODUCTION GENERALE

Aucune entreprise ne peut retenir et fidéliser 100 % de ses clients (Reichheld et al., 1996 ; Stauss et Friege, 1999). L'étude annuelle de Bain & Company (2020[1]) montre que le taux d'attrition a plus que doublé entre 2014 et 2019 dans le secteur bancaire. En 2019, plus de trois millions de français avaient changé de banque (Les Echos, 2020[2]), alors que les entreprises de télécommunication américaines font face à un taux d'attrition (*churn rate*) de plus de 25 % en 2020 (Statista, 2020[3]).

Ce constat peut paraître étonnant dans un contexte où les managers et les académiques accordent une importance croissante à la relation client. Depuis son développement dans les années 1990, le marketing relationnel est devenu un enjeu majeur dans le champ du marketing (e.g. Berry, 1995 ; Grönroos, 1990, 1994a ; Ray et Sabadie, 2016). Il s'agit de la volonté des entreprises de créer, développer et maintenir des relations fructueuses avec leurs consommateurs (Morgan et Hunt, 1994). Ainsi, de nombreux travaux de recherche ont montré qu'une relation client efficace contribue au profit des entreprises (Gupta et al., 2004 ; Luarn et Lin, 2003 ; Luo et Homburg, 2008 ; Oliver, 2014 ; Palmatier et al., 2006). Une étude menée par NTT[4] (*Nippon Telegraph and Telephone*) en 2020 montre que plus de 90 % des entreprises de leur échantillon[5] affirment que la relation client est un facteur de différenciation essentiel au développement et à la compétitivité des entreprises. Ainsi, avec des marchés devenus de plus en plus compétitifs et saturés par la concurrence, les entreprises ont dû s'adapter et ont opté pour une approche défensive du marketing, priorisant la fidélisation de leurs clients (Bruneau et al., 2018 ; Demoulin et Zidda, 2008 ; Fornell et Wernerfelt, 1987 ; Knox et van Oest, 2014). La fidélité client occupe ainsi une place centrale dans le marketing relationnel (Bruneau et al., 2018 ; Demoulin et Zidda, 2008 ; Des Garets et al., 2003 ; Dick et Basu, 1994 ; Evanschitzky et al., 2012 ; Ray et Sabadie, 2016 ; Watson et al., 2015). À titre

[1] Bain & Company (2020). Etude annuelle Bain & Company sur la mobilité et les comportements clients dans la banque de détail en France. (lien internet : https://bit.ly/3nhC9gS, lien vérifié le 16/03/2022)
[2] Les Echos (2020). De plus en plus de Français changent de banque. (lien Internet : https://bit.ly/3nbWzru, lien vérifié le 16/03/2022).
[3] Statista (2020). Customer churn rate in the United States in 2020, by industry. (lien internet : https://bit.ly/3F6Oc6N, vérifié le 16/03/2020)
[4] NTT (2020). Global Customer Experience Benchmarking Report. (lien internet : https://bit.ly/3GgWJ8C, lien vérifié le 16/03/2022)
[5] NTT a interrogé 1 359 professionnels sur 34 marchés mondiaux et dans 14 secteurs différents, dont 381 en Europe. L'enquête comprend également un volet "voix du client" (VoC), venant compléter les témoignages des professionnels et comprend les avis d'un panel de 1 402 consommateurs.

d'exemple, aux États-Unis, les dépenses annuelles liées aux programmes de fidélisation ont augmenté de 27 % entre 2010 et 2015 représentant plus de 48 milliards de dollars et 2,7 milliards de personnes inscrites (Watson et al., 2015). Une étude récente de Statista (2021[6]) montre que les entreprises du monde entier auraient dépensé 126 milliards de dollars pour la gestion des clients en 2019, dont 75 milliards pour la gestion de la fidélité client.

Si la fidélisation des clients fait l'objet de nombreux travaux académiques, le management de la reconquête est un champ plus récent. Cette thématique apparaît pour la première fois dans les années 2000 avec l'article conceptuel de Stauss et Friege (1999) qui le définissent comme étant la planification, la réalisation et le contrôle de tous les processus qu'une entreprise met en place pour récupérer ses clients partis. Depuis, un nombre limité d'articles de recherche (Bogomolova, 2010, 2016 ; Homburg et al., 2007 ; Kumar et al., 2015, 2018 ; Meire, 2021 ; Pick et al., 2016 ; Thomas et al., 2004 ; Tokman et al., 2007 ; Yoo et al., 2020) soulignent l'importance de la reconquête dans le cadre du management de la relation client ainsi que les antécédents de son efficacité. La littérature montre subséquemment que la nature de l'offre de reconquête doit être adaptée à la cause de rupture (Bogomolova, 2010, 2016 ; Kumar et al., 2015 ; Tokman et al., 2007) et que la probabilité de reconquête dépend également de la qualité de la relation avant la rupture (Homburg et al., 2007 ; Kumar et al., 2015) et de certaines caractéristiques des consommateurs (Homburg et al., 2007 ; Kumar et al., 2015 ; Pick et al., 2016 ; Tokman et al., 2007). Pour autant, le management de la reconquête est globalement peu étudié en marketing (Meire, 2021). Par ailleurs, les recherches dans le champ de la reconquête client abordent très rarement les stratégies de reconquête pour récupérer les clients partis suite à un échec de service (Kumar et al., 2015).

La rareté des études et recherches dans le champ de la reconquête client est surprenante pour quatre raisons principales. Premièrement, la compétitivité des marchés de plus en plus interconnectés (Ryssel et al., 2000 ; Steinhoff et al., 2019) accentue l'importance de la reconquête client pour rester profitable, dans la mesure où aucune entreprise ne peut retenir la totalité de ses clients (Reichheld et al., 1996 ; Stauss et Friege, 1999 ; Thomas et al., 2004 ; Yoo et al., 2020). De plus, le management de la reconquête est une stratégie profitable car les entreprises ont plus de probabilité de vendre à des anciens clients comparativement aux nouveaux clients (Griffin et Lowenstein, 2001 ; Meire, 2021). Il s'agit également pour les

[6] Statista (2021). Business spending on customer loyalty ecosystem worldwide in 2019, by type. (lien internet : https://www.statista.com/statistics/1239203/business-spending-on-customer-loyalty-world/, lien vérifié le 16/03/2022)

entreprises d'une nouvelle cible client (et ainsi d'une augmentation des ventes) qui vient se rajouter aux nouveaux prospects et aux clients fidèles.

Deuxièmement, le management de la reconquête permet d'identifier les points faibles d'une entreprise (causes de rupture, échecs de service) pour nourrir une démarche d'amélioration continue (Griffin et Lowenstein, 2001 ; Stauss et Friege, 1999 ; Tokman et al., 2007). De même, en identifiant ses faiblesses, une entreprise peut reconnaître les clients qui vont potentiellement la quitter et ainsi faire des efforts de rétention pour prévenir ces départs (Tokman et al., 2007). Tenter de reconquérir un client insatisfait peut également témoigner d'importants efforts d'investissement relationnel de la part de l'entreprise (De Wulf et al., 2001) ce qui peut ainsi limiter le bouche-à-oreille négatif (Stauss et Friege, 1999 ; Tokman et al., 2007) des clients qui partent en étant insatisfaits.

Troisièmement, aucune recherche ne traite des raisons pour lesquelles un client revient vers son ancien fournisseur. En effet, un client peut revenir chez un fournisseur sans même que celui-ci ait effectué d'action de reconquête (Meire, 2021 ; Pick et al., 2016). Revenir vers un ancien fournisseur par manque d'alternatives satisfaisantes ne vaut pas un retour de clients pardonnant à l'entreprise suite à un échec.

Finalement, les échecs de service représentent la principale cause de rupture de la relation client (Bogomolova, 2010 ; Keaveney, 1995). En effet, le secteur des services se caractérise par une difficulté à contrôler la qualité et la régularité des prestations. De plus, une gestion inadaptée de ces défaillances est une cause majeure de départ des clients (Roschk et Gelbrich, 2014). Si elles sont fréquentes, ces situations de double déviation (situations dans lesquelles les clients subissent l'échec de service mais également la défaillance du prestataire dans la gestion du problème) (Basso et Pizzutti, 2016 ; Bitner et al., 1990 ; Grégoire et al., 2009 ; Joireman et al., 2013 ; Maxham III et Netemeyer, 2002) sont considérées comme particulièrement néfastes pour le maintien de la relation car elles conduisent notamment à des sentiments de trahison des clients (Bitner et al., 1990 ; Bougie et al., 2003 ; Grégoire et al., 2009). Ce constat contribue à expliquer qu'aucune recherche n'a proposé de stratégie efficace pour reconquérir ces clients alors que les défaillances de services et les situations de doubles déviations sont nombreuses. D'un point de vue théorique et managérial, étudier une stratégie pour reconquérir les clients partis suite à un échec de service est donc primordial, particulièrement dans le secteur des services.

Nous proposons ainsi de répondre à la problématique suivante :

Comment reconquérir les clients partis suite à un échec de service ?

Cette problématique de recherche nous conduit à répondre à quatre questions de recherche :

1. Quelles sont les motivations des clients reconquis et les conséquences de ce retour sur la qualité de la relation avec l'entreprise ?

Cette première question de recherche a pour objectifs (1) d'identifier des motifs de retour des clients et (2) de comprendre dans quelle mesure la relation avant rupture influence la relation post-reconquête, plus particulièrement lorsque les clients partent suite à un échec de service. Les travaux dans le champ du marketing relationnel soulignent l'analogie avec les relations amoureuses (e.g. Crosby et al., 1990 ; Dwyer et al., 1987). Ainsi, nous proposons de mobiliser la littérature en psychologie sociale pour étudier les motivations de retour des clients d'une part, et les conséquences de la rupture sur la relation avec l'entreprise d'autre part. Nous nous concentrons notamment sur les travaux étudiant les relations amoureuses cycliques (Dailey et al., 2011 ; Dailey, Pfiester, et al., 2009 ; Dailey, Rossetto, et al., 2009). En particulier, nous souhaitons comprendre dans quelle mesure et sous quelles conditions la qualité relationnelle se détériore ou s'améliore dans une situation de retour du client (Kumar et al., 2018). Cette question est d'autant plus importante lorsque la rupture relationnelle intervient suite à un échec de service. En effet, un échec de service dégrade fortement la relation (Smith et Bolton, 1998) et peut même engendrer des comportements particulièrement négatifs pour l'entreprise comme la vengeance et l'évitement (Bitner et al., 1990 ; Bougie et al., 2003 ; Grégoire et al., 2009 ; Valentini et al., 2020).

2. Comment les causes de rupture influencent-elles la probabilité de reconquérir un client ?

La littérature montre que les clients partis pour des raisons liées au prix ont plus de probabilité de revenir comparativement aux clients partis suite à un échec de service (Kumar et al., 2015). Néanmoins, le champ du management de la reconquête manque de preuves empiriques pour valider le cadre théorique et le processus par lequel passent les causes de rupture pour influencer la probabilité de reconquête. Nous proposons de contribuer à la

littérature en apportant des preuves empiriques concernant l'influence des causes de rupture sur la satisfaction relationnelle des clients.

3. Dans quelle mesure le temps écoulé depuis la rupture et la satisfaction vis-à-vis du fournisseur actuel sont-ils des déterminants de la reconquête client ?

La littérature montre que les clients partis pour des raisons liées au prix ont plus de probabilité de revenir comparativement aux clients partis suite à un échec de service (Kumar et al., 2015). Ceci s'expliquerait notamment par les émotions négatives et le sentiment de trahison qu'éprouvent les clients suite aux défaillances de service (e.g. Bitner et al., 1990 ; Bougie et al., 2003 ; Valentini et al., 2020). Ainsi, Grégoire et al. (2009) montrent que les effets délétères d'une double déviation sont durables. Toutefois, la théorie de la rétrospective rose (Mitchell et al., 1997) propose que le temps permet d'apaiser le ressentiment négatif des individus car ils auraient tendance à se focaliser sur les émotions positives avec le temps. Le temps écoulé depuis la rupture a fait l'objet de peu de considération dans la littérature en management de la reconquête client. Les chercheurs considèrent généralement le temps comme une variable de contrôle (Kumar et al., 2015 ; Thomas et al., 2004 ; Tokman et al., 2007). Bogomolova (2016) et Yoo et al. (2020) proposent de considérer le temps comme une variable explicative du succès de la reconquête mais ces recherches ont donné des résultats contrastés. Notre troisième question de recherche a donc pour objectif d'analyser le rôle du temps écoulé depuis la rupture sur la probabilité de reconquête. La réponse à cette question devrait permettre d'identifier les moments les plus opportuns pour reconquérir un client.

Dans la littérature en recouvrement de service, Grégoire et al. (2009) expliquent la persistance du désir d'évitement suite à une double déviation par le fait qu'un client insatisfait recherche une alternative auprès des concurrents. Ainsi, la satisfaction de ses attentes par un concurrent conduirait le client à refuser d'interagir avec son fournisseur précédent. En psychologie sociale, Rusbult et al. (1982) montrent que la satisfaction vis-à-vis d'un partenaire alternatif diminue le niveau de satisfaction et de fidélité envers le partenaire précédent. La satisfaction à l'égard d'un concurrent apparaît ainsi comme une variable importante dans le cadre des relations clients-entreprises et donc du management de la reconquête client. Nous proposons ainsi d'étudier le rôle de cette variable sur le succès de la reconquête.

4. Dans quelle mesure la communication post-échec est efficace pour reconquérir les clients partis à la concurrence suite à un échec de service ?

Cette dernière question de recherche nous conduit à proposer et à tester l'efficacité d'une stratégie de reconquête visant les clients les plus difficiles à convaincre : les clients partis suite à un échec de service et qui sont satisfaits d'un concurrent. Nous mobilisons les travaux de Van Vaerenbergh et al. (2012) dans le champ de la gestion des réclamations. Ces auteurs montrent notamment qu'une communication présentant les progrès de l'entreprise est susceptible d'améliorer la relation client-entreprise. Nous proposons d'étendre le champ d'application de cette stratégie au contexte de la reconquête.

Afin de répondre à notre problématique et à nos différentes questions de recherche, nous menons quatre études empiriques. La première consiste en une étude exploratoire avec deux méthodes de collecte de données qualitatives : la technique projective du collage et les entretiens individuels. Cette étude exploratoire nous permet de répondre à notre première question de recherche. La deuxième collecte de données consiste en une étude terrain quantitative dans le secteur bancaire français. Cette étude auprès de 648 ex-clients d'une banque française nous permet de répondre à notre deuxième question de recherche et contribue à réponde à notre troisième question de recherche. Pour traiter cette troisième question de recherche portant sur le rôle de la satisfaction à l'égard du concurrent dans le cadre du management de la reconquête, nous menons également une troisième collecte de données quantitatives via questionnaire auprès de 303 répondants. Finalement, notre dernière étude consiste en une expérimentation dans le secteur des services auprès de 362 répondants afin de répondre à notre quatrième question de recherche.

Les contributions de la recherche

Les quatre études menées dans le cadre de ce travail doctoral visent à apporter plusieurs contributions tant au niveau académique que managérial.

Premièrement, ce travail doctoral contribue à la littérature sur le plan académique car nous mobilisons des théories en psychologie sociale, et plus précisément dans les relations amoureuses (Dailey et al., 2011 ; Dailey, Pfiester, et al., 2009 ; Dailey, Rossetto, et al., 2009) pour mieux comprendre les conditions et les effets de la reconquête dans le champ du marketing relationnel. Nous discuterons des motifs de retour des clients et de leur impact sur la qualité de la relation avec l'entreprise. Les causes de rupture ont été largement étudiées afin de comprendre et d'éviter l'infidélité (e.g. Braun et Schweidel, 2011 ; Keaveney, 1995) d'une part et en tant que déterminants de la probabilité de retour (Bogomolova, 2010 ; Kumar et al., 2015 ; Tokman et al., 2007) d'autre part. Nous proposons de poursuivre ce travail en considérant les motifs en tant que déterminants de la qualité relationnelle post-reconquête. Cette recherche nous conduira également à envisager l'existence d'un paradoxe de la reconquête (*win-back paradox*). En effet, à l'instar du *service recovery paradox* (de Matos et al., 2007 ; Smith et Bolton, 1998), nous étudierons dans quelle mesure l'insatisfaction vis-à-vis d'un concurrent et les efforts de reconquête pourraient conduire à renforcer la qualité de la relation entre un client et une entreprise.

Deuxièmement, la littérature dans le champ de la reconquête a souligné l'importance des causes de rupture en tant que déterminant de la probabilité de reconquête (Kumar et al., 2015 ; Tokman et al., 2007). Kumar et ses collègues (2015) montrent que la probabilité de reconquête est plus faible lorsque la rupture est causée par une défaillance de service comparativement à un départ pour le prix par exemple. Nous proposons de contribuer à cette littérature en précisant le rôle de la satisfaction relationnelle. En effet, nous souhaitons démontrer empiriquement la proposition de Kumar et al. (2015) selon laquelle les défaillances de service dégradent plus fortement la qualité de la relation que les autres causes potentielles et que cette dégradation nuit à la probabilité de reconquête.

Troisièmement, ce travail doctoral envisage le rôle du temps écoulé depuis la rupture dans le management de la reconquête client. Un nombre limité des travaux considère le rôle du temps dans le management de la reconquête et il n'existe pas de consensus quant à ses effets. Ainsi, nous proposons d'étudier le rôle modérateur du temps écoulé depuis la rupture sur la relation entre les causes de rupture et la reconsidération de l'entreprise.

En lien avec l'étude du temps écoulé depuis la rupture, notre quatrième apport académique concerne l'étude du rôle de la satisfaction vis-à-vis du concurrent en tant que déterminant de la reconquête client. En effet, les travaux dans le champ de la gestion de la réclamation client justifient la persistance du désir d'évitement des clients par le rôle des concurrents (Grégoire et al., 2009). Ainsi, plus le temps passe et plus la probabilité que le client ait trouvé une entreprise concurrente satisfaisante est élevée. Tokman et ses collègues (2007) sont les seuls à avoir considéré, en tant que variable de contrôle, le rôle de la satisfaction à l'égard du concurrent dans le cadre de la reconquête client. Ils montrent que cette satisfaction influence négativement la probabilité de reconquête. Nous proposons de poursuivre ce travail en précisant le rôle de la satisfaction à l'égard du concurrent.

Finalement, nous proposons de répondre à l'appel lancé par Van Vaerenbergh et ses collègues (2012) qui appellent à tester les effets de la communication post-échec sur des clients ayant déjà quitté l'entreprise. À ce titre, nous contribuerons à la littérature sur le management de la reconquête en amenant des preuves empiriques de l'efficacité d'une stratégie issue du champ de la gestion des réclamations clients (Van Vaerenbergh et al., 2012). L'étude de l'efficacité de cette stratégie est d'autant plus importante qu'elle vise à reconquérir les clients partis suite à un échec de service, soit la majorité des départs clients (Bogomolova, 2010 ; Keaveney, 1995). Nous contribuerons également à la littérature sur le parcours du réclamant (*customer recovery journey*). En effet, nous envisageons la reconquête comme un moyen de poursuivre la relation. Ainsi, l'infidélité du client ne sanctionne pas une fin de la relation. Elle est conçue comme un épisode plus ou moins temporaire dont les causes doivent être analysées et sur lequel l'entreprise peut capitaliser pour déployer des stratégies pour renouer la relation avec les clients perdus. La littérature sur la fidélité a donné lieu à de nombreux travaux visant à éviter l'infidélité et à considérer l'infidélité comme un échec voire comme la fin de la relation (Evanschitzky et al., 2012 ; Grégoire et al., 2009 ; Hennig-Thurau et al., 2002 ; Keiningham et al., 2007 ; Sirdeshmukh et al., 2002 ; Tax et al., 1998). Mais cette conception peut être considérée comme restrictive dans la mesure où le marketing relationnel conduit à considérer le parcours du client à long terme (Lemon et Verhoef, 2016 ; Van Vaerenbergh et al., 2019). Nous proposons ainsi aux chercheurs de ne plus considérer que la relation prend fin lorsqu'un client quitte un fournisseur, mais de continuer à faire des efforts notamment dans la phase de post-recouvrement pour reconquérir les clients partis.

En addition de ces contributions académiques, ce travail doctoral propose également un ensemble de **contributions managériales.**

La littérature sur le management de la reconquête montre que cette stratégie est profitable pour les entreprises en termes d'augmentation du chiffre d'affaires et des ventes (Bogomolova, 2010 ; Griffin et Lowenstein, 2001 ; Homburg et al., 2007 ; Kumar et al., 2015, 2018 ; Stauss et Friege, 1999; Thomas et al., 2004 ; Tokman et al., 2007). L'étude de l'existence d'un *win-back paradox*, une amélioration de la qualité relationnelle post reconquête comparativement à la situation avant rupture, devrait contribuer à renforcer l'intérêt des managers pour le management de la reconquête client. De plus, notre recherche vise à préciser les stratégies de reconquête en évaluant leur efficacité selon les causes de rupture, la temporalité du départ et le contexte concurrentiel. Nous nous focalisons notamment sur les causes de rupture les plus fréquentes, les défaillances de services. Nos résultats devraient permettre de limiter les coûts de la reconquête en contribuant notamment au ciblage de ces stratégies.

Finalement, nous étudions l'efficacité d'une nouvelle stratégie de reconquête. La communication post-échec (Van Vaerenbergh et al., 2012) appelle à valoriser l'investissement relationnel de l'entreprise auprès des anciens clients. Notre objectif est de démontrer aux managers l'intérêt de ne pas considérer l'infidélité comme une rupture définitive.

Le plan de la recherche

Ce travail doctoral est réparti en deux parties et s'articule autour de six chapitres et d'une conclusion générale (figure 1).

Figure 1 - Plan de la recherche

Introduction générale

Première partie – Revue de littérature

Chapitre 1 - Marketing relationnel et reconquête client

Chapitre 2 - La reconquête de clients perdus

Deuxième partie – Approches empiriques

Chapitre 3 - Attitudes des clients reconquis : étude 1

Chapitre 4 - Le processus d'influence des causes de rupture et l'effet du temps sur la reconquête client : étude 2

Chapitre 5 - Les effets de la satisfaction vis-à-vis de la concurrence sur la reconquête client : étude 3

Chapitre 6 - Les communications post-échec comme stratégie de reconquête : étude 4

Conclusion générale

La **première partie** de cette thèse de doctorat porte sur la revue de littérature et s'organise en deux chapitres.

Le premier chapitre vise à positionner le management de la reconquête client dans son cadre conceptuel. Nous ancrons ainsi notre travail doctoral dans le champ du marketing relationnel. Nous présentons donc les spécificités du marketing relationnel et la théorie de l'échange social qui constitue son socle conceptuel. Nous définissons ensuite le concept de fidélité, ses antécédents et conséquences. Nous présentons les comportements des clients face à l'insatisfaction, avec une attention particulière aux départs clients ce qui introduit le sujet du management de la reconquête client et notre dernier chapitre de cette première partie. Celui-ci présente dans un premier temps la reconquête client en tant que stratégie de marketing relationnel et les raisons pour lesquelles il s'agit encore d'un sujet peu traité dans la littérature. Nous présentons ensuite les recherches dans ce champ de littérature qui s'est majoritairement focalisé sur l'efficacité des stratégies de reconquête et ses déterminants. Ce

chapitre nous permet également d'aborder les limites des connaissances actuelles sur le management de la reconquête.

La **deuxième partie** de cette thèse concerne les approches empiriques mobilisées pour ce travail de recherche. Cette seconde partie comporte quatre chapitres. Ceux-ci sont présentés selon la même structure : nous justifions nos hypothèses de recherche, puis nous présentons la méthodologie retenue et finalement les analyses et la discussion des résultats relatifs aux études.

Notre troisième chapitre correspond à notre première étude. Compte tenu de la rareté des travaux de recherche sur le management de la reconquête client, nous avons opté pour une approche exploratoire pour comprendre les causes et les conséquences du retour des clients suite à une rupture de la relation causée par un incident de service. Plus particulièrement, nous nous intéressons aux motifs de retour client et à l'évolution de la qualité relationnelle post-retour. Nous nous interrogeons sur l'évolution de la qualité relationnelle avant la rupture et après la reconquête (*win-back paradox).* Cette étude exploratoire ouvre des pistes de recherche que nous investiguons dans les chapitres suivants.

Ainsi, notre quatrième chapitre porte sur le rôle du temps écoulé depuis la rupture et sur l'influence des causes de rupture sur la reconsidération de l'entreprise. L'analyse des résultats d'une étude par questionnaire réalisée auprès de 648 clients ayant quitté une banque française, permet de comparer la probabilité de reconquête des clients selon leur motif de départ et de préciser le rôle de leur satisfaction relationnelle. Nous envisageons également le rôle du temps dans cette relation.

Le chapitre 5 de ce travail doctoral présente notre quatrième étude empirique portant sur le rôle de la satisfaction à l'égard du concurrent dans le cadre du management de la reconquête. Une étude menée par questionnaire auprès de 303 répondants nous permet d'étudier le rôle modérateur de cette variable. Les trois premiers chapitres de cette deuxième partie nous permettent d'identifier les clients les plus difficiles à reconquérir : ceux partis il y a moins de deux ans à cause d'un échec de service et qui sont satisfaits de la concurrence.

Notre dernier chapitre empirique porte ainsi sur l'expérimentation d'une stratégie de reconquête afin de reconquérir les clients les plus difficiles à récupérer. Il s'agit d'une communication post-échec consistant à montrer au client que l'entreprise se souvient de lui, de la cause de la rupture et qu'elle a fait évoluer son offre pour répondre à ses attentes.

Finalement, nous terminons cette thèse de doctorat par une conclusion générale mettant en perspective l'ensemble des résultats.

PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE

CHAPITRE 1 – MARKETING RELATIONNEL ET RECONQUETE CLIENT

INTRODUCTION AU CHAPITRE 1

Avec des marchés de plus en plus concurrentiels et interconnectés (Ryssel et al., 2000; Steinhoff et al., 2019), les entreprises ont dû adopter une approche défensive du marketing, priorisant la fidélisation de leurs clients plutôt que la conquête (Bruneau et al., 2018 ; Fornell et Wernerfelt, 1987 ; Knox et van Oest, 2014). Ainsi, les années 1990 marquent le début d'un changement de paradigme en marketing. Les académiciens et les praticiens s'intéressent de plus en plus à la relation client, et le marketing transactionnel (Borden, 1984 ; Kotler, 1986) fait place au marketing relationnel (Morgan et Hunt, 1994). Par rapport au marketing transactionnel, le marketing relationnel ne considère pas l'échange avec les consommateurs comme une simple succession d'interactions économiques sans lien entre elles (Des Garets et al., 2009). En effet, les échanges sont considérés tant sur le plan économique qu'affectif. C'est le développement d'un lien de confiance et d'un engagement réciproque entre les deux parties qui favorise la profitabilité des échanges (Ray et Sabadie, 2016 ; Morgan et Hunt, 1994). De nombreux travaux montrent qu'une bonne relation client contribue au profit de l'entreprise via la satisfaction, la confiance, l'engagement et la fidélité (Eriksson et Vaghult, 2000 ; Gupta et al., 2004 ; Larivière et al., 2016 ; Luarn et Lin, 2003 ; Luo et Homburg, 2008 ; Oliver, 2014 ; Palmatier et al., 2006). Dans ce contexte, la fidélisation client est devenue un élément essentiel du marketing relationnel (Dick et Basu, 1994 ; Evanschitzky et al., 2012 ; Watson et al., 2015). Par exemple, les dépenses annuelles liées aux programmes de fidélisation ont augmenté de 27 % depuis 2010 pour dépasser 48 milliards de dollars sur les 2,7 milliards de personnes inscrites aux programmes rien qu'aux États-Unis (Watson et al., 2015). La méta-analyse de Watson et al. (2015) témoigne de l'importance et de l'engouement de la fidélisation dans le champ du marketing. En effet, ces auteurs étudient 163 articles de recherche publiés dans les meilleures revues en marketing (*Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Marketing Science, Journal of the Academy of Marketing Science, Journal of Consumer Research,* et *Journal of Retailing*) entre 1980 et 2013. Néanmoins, malgré les efforts pour fidéliser les clients, une entreprise ne peut pas retenir 100 % de ses clients (Capraro et al., 2003 ; Reichheld et al., 1996 ; Stauss et Friege, 1999). Ainsi, la

reconquête client est apparue plus récemment (Bogomolova, 2010, 2016 ; Homburg et al., 2007 ; Kumar et al., 2015 ; Meire, 2021; Stauss et Friege, 1999 ; Thomas et al., 2004 ; Tokman et al., 2007) comme un nouvel enjeu du marketing relationnel.

Ce premier chapitre présente les enjeux et les caractéristiques du marketing relationnel. Il s'agit également de positionner la reconquête dans une littérature qui s'est principalement orientée vers le maintien de la relation. Il est composé de trois sections. Une première section a pour objectif de présenter les fondements du marketing relationnel. Cette section permet notamment de présenter les cadres théoriques utilisés pour ce travail de recherche. Une deuxième section présente le concept de fidélité client, ses diverses définitions et dimensions, ses antécédents et conséquences. Troisièmement, nous abordons la littérature sur les échecs de services et leur gestion en tant que déterminant de la qualité de la relation et principale cause de rupture avec les clients.

Section 1 – Les fondements du marketing relationnel

Cette première section vise à présenter le champ du marketing relationnel dans lequel la fidélité client (Cater et Zabkar, 2009 ; Palmatier et al., 2006 ; Verhoef, 2003) et la reconquête client (Homburg et al., 2007 ; Kumar et al., 2015 ; Stauss et Friege, 1999 ; Tokman et al., 2007) tiennent une place importante. Dans un premier temps, nous présentons le marketing transactionnel et le changement de paradigme vers le marketing relationnel. Ensuite, nous abordons les soubassements théoriques du marketing relationnel en présentant la théorie de l'échange sociale (Crosby et al., 1990) et plus particulièrement le principe de réciprocité (Bagozzi, 1995).

1.1 D'une logique transactionnelle à une logique relationnelle

Le marketing mix est introduit par McCarthy (1960) et représente à l'origine une liste des catégories de variables de marketing : produit, prix, place et promotion (Kent, 1986). Ce concept s'est imposé comme le modèle de base du marketing de par sa simplicité pédagogique et sa mise en œuvre (Grönroos, 1994a). L'*American Marketing Association* (AMA) définit ainsi le marketing comme « le processus de mise en œuvre de la conception, de la fixation du prix, de la promotion et de la distribution des idées, des produits et des services dans le cadre d'un échange pour satisfaire des objectifs individuels et organisationnels » (Grönroos, 1994c, p. 347). Le marketing mix est associé au marketing transactionnel dans la mesure où ces variables opérationnelles sont au service d'une vision exclusivement marchande et économique de l'échange (Granovetter, 1985 ; Williamson, 1979). Le marketing transactionnel suggère que la concurrence est un élément clé de la création de valeur (Sheth et Parvatiyar, 1995) et incite donc les entreprises à créer une offre de valeur supérieure à celle des concurrents dans leur propre intérêt. Tant dans la littérature marketing que dans le vocabulaire marketing courant, l'expression « département marketing » représente une unité organisationnelle, et est utilisée comme synonyme de fonction marketing, qui est le processus consistant à s'occuper de la satisfaction des besoins et des désirs des clients. En conséquence, le reste de l'organisation est aliéné du marketing, et les responsables du marketing sont isolés de la conception, de la production, des livraisons, du service technique, du traitement des réclamations et des autres activités de l'entreprise (Grönroos, 1994a). Ainsi, à cette période, les entreprises privilégient les stratégies de marketing

offensives (Fornell et Wernerfelt, 1987). Ces stratégies sont conçues pour obtenir des clients supplémentaires, encourager le changement de marque et augmenter la fréquence d'achat (Fornell et Wernerfelt, 1987) : l'objectif principal est d'acquérir le plus de clients possible et de prendre des parts de marchés dans un marché en croissance.

Cependant, cette approche du marketing fait l'objet de nombreuses critiques notamment de la part de Grönroos (1994a, 1994b). Selon lui, les problèmes liés au paradigme du marketing mix ne sont pas le nombre ou la conceptualisation des variables (les P), comme le soutiennent l'*American Marketing Association* ainsi que les auteurs de la plupart des publications critiquant le paradigme du marketing mix. Le problème est plutôt de nature théorique. Les quatre P et l'ensemble du paradigme du marketing mix sont, en théorie, basés sur un cadre théorique vague et non robuste et proposent une vision limitée du marketing censé représenter la voix des consommateurs au sein de l'entreprise.

Le terme de marketing relationnel apparaît pour la première fois en 1983 à la conférence de l'*American Marketing Association* grâce aux travaux de Berry. Il partage une vision du marketing allant à l'encontre du courant de l'époque : la relation client. La littérature propose plusieurs définitions du marketing relationnel (tableau 1). Pour ce travail doctoral, nous choisissons de définir le marketing relationnel selon la définition de Morgan et Hunt (1994) : la volonté d'une entreprise de créer, développer et maintenir une relation fructueuse avec ses clients. C'est Grönroos (1990, 1994c, 1999) qui propose le marketing relationnel comme un nouveau modèle et suggère un changement de paradigme. Ainsi, le marketing passe d'une logique transactionnelle vers une logique relationnelle de l'échange (Aaker et al., 2004 ; Des Garets et al., 2009). Le marketing relationnel vise à développer des relations individualisées et personnalisées avec les consommateurs (Des Garets et al., 2003, 2009 ; Fournier, 1998 ; Garbarino et Johnson, 1999). Le marketing est appréhendé avec une approche relationnelle, découlant des échanges précédents avec une durée plus longue, reflétant un processus continu (Dwyer et al., 1987), et l'échange n'est plus considéré comme une succession d'interactions de courte durées sans aucun lien entre elles avec un début, une fin. Le marketing relationnel a donc permis de considérer des relations de long terme (Gummesson, 1999). Cette approche est particulièrement utile dans les domaines industriels et du marketing des services (Hoffman et Bateson, 2001). En effet, l'interdépendance des acteurs dans le domaine des relations entre organisations a motivé des recherches sur la gestion des relations de pouvoir dans les canaux de distribution (e.g. El-Ansary et Stern, 1992), la confiance entre les parties de l'échange (e.g. Moorman et al., 1992) et leur impact sur la continuité de la relation (e.g. Anderson et Weitz, 1992). Dans le domaine du marketing

des services, la prestation est co-produite ce qui conduit naturellement à considérer les interactions entre le vendeur et l'acheteur (Berry, 1983 ; Crosby et al., 1990 ; Hollebeek et al., 2019 ; Vargo et Lusch, 2004, 2008 ; Wirtz et Lovelock, 2016). Cette approche à long terme a été favorisée par l'évolution des marchés de plus en plus concurrentiels (Keller et al., 2016). En effet, les coûts d'acquisition augmentant, les entreprises ont intérêt à fidéliser leurs clients. Ainsi, la qualité de la relation entre l'entreprise et les clients est devenue un objectif prioritaire et le marketing relationnel s'est imposé comme la nouvelle norme en marketing (Grönroos, 1999 ; Palmatier et al., 2006). Ce changement de paradigme favorise les stratégies de marketing défensives qui viennent compléter les stratégies offensives, notamment avec les travaux de Day (1984), Fornell et Wernerfelt (1987) et Fornell et Westbrook (1984). Ces stratégies défensives ont deux principaux objectifs : (1) de renforcer la relation avec les clients satisfaits afin de les fidéliser et (2) gérer les clients insatisfaits afin de stabiliser la relation (Stauss et Friege, 1999).

Tableau 1 - Les principales définitions du marketing relationnel

Références	**Définition**
Berry (1983)	Le marketing relationnel vise à attirer, maintenir et développer des relations avec le client.
Grönroos (1990)	Le marketing relationnel vise à établir, maintenir et développer des relations avec les clients et les autres partenaires, à un certain niveau de profit, de manière à ce que les objectifs des parties se rejoignent ; ceci sera atteint par un échange mutuel et l'accomplissement de promesses.
Morgan et Hunt (1994)	Le marketing relationnel réfère à l'ensemble des activités marketing orientées vers l'établissement, le développement et le maintien d'échanges relationnels réussis avec les partenaires locaux, internes, d'achat et de fournitures.
Sheth et Parvatiyar (1995)	Le marketing relationnel réfère à la compréhension, l'explication et le management des relations d'affaires sous la forme d'une relation continue entre des fournisseurs et des clients.

Le marketing transactionnel ne prend pas en considération le rôle de l'interaction avec le client et de la relation client (Crosby et al., 1990 ; Dwyer et al., 1987 ; Grönroos, 1988 ; Grönroos, 1994b). Le changement d'une logique transactionnelle vers une logique relationnelle en marketing signifie l'abandon d'une vision exclusivement marchande et

économique de l'échange (Granovetter, 1985 ; Williamson, 1979). Dans une perspective microéconomique, les parties prenantes de l'échange n'ont pas d'autre forme de relation que l'objet de l'échange. Ainsi, les caractéristiques et les personnalités des parties n'ont pas d'influence sur l'échange. De plus, l'« échange » est une « transaction unique » qui intervient sur un marché dans lequel l'information est contenue dans le prix et où le jeu concurrentiel garantit la réalisation du contrat (Williamson, 1979). À l'inverse de la logique transactionnelle, le marketing relationnel ne considère plus que la rentabilité se développe à l'issue d'une interaction et transaction unique avec le client, avec un début et une fin. Au contraire, la rentabilité est due aux relations longues et durables (Alhathal et al., 2019). De plus, l'approche relationnelle permet de considérer la composante informelle des échanges (Lusch et Brown, 1996) tels que la nature, le nombre et la qualité des interactions. Les interactions interviennent souvent entre les mêmes individus qui sont susceptibles de créer des relations allant jusqu'à l'amitié (Grayson, 2007 ; Price et Arnould, 1999). Ainsi, la relation présente une source d'avantage concurrentiel. Selon Blau (1964), « seul l'échange social peut permettre l'émergence de sentiments d'obligations personnelles, de gratitude, et de confiance; l'échange purement économique ne le permet pas » (p. 94). Ainsi, la méta-analyse récente de Gremler et ses collègues (2020) montre que les bénéfices relationnels sont les principaux déterminants de la fidélité des clients dans le secteur des services. Les bénéfices relationnels représentent les avantages relationnels que « les clients retirent des relations à long terme, au-delà de la performance du service de base » (Gwinner et al., 1998, p. 102). Ces auteurs montrent qu'il existe trois types de bénéfices relationnels : (1) les bénéfices de la confiance, (2) les bénéfices sociaux, et (3) les bénéfices des traitements spéciaux. La théorie de l'échange social apparaît alors comme le cadre théorique fondamental du marketing relationnel.

Les bénéfices de confiance impliquent une réduction de l'anxiété et de la perception du risque associé à l'achat du service, car le client a développé une relation avec le prestataire et sait à quoi s'attendre (Gwinner et al., 1998). Les avantages de la confiance découlent d'une relation intime avec le prestataire de services et font que le client se sent plus en sécurité, ce qui augmente son niveau de confiance (Chou et Chen, 2018 ; Gremler et al., 2020).

Les bénéfices sociaux représentent la reconnaissance personnelle, la familiarité et à l'amitié des employés - tous obtenus en cultivant une relation avec l'entreprise (Gremler et al., 2020 ; Gwinner et al., 1998). Les clients apprécient souvent leurs relations sociales avec les employés en contact représentant l'entreprise (*frontline employee*), qui résultent d'interactions interpersonnelles répétées.

Les bénéfices des traitements spéciaux combinent des éléments de personnalisation (par exemple, un traitement préférentiel, une attention supplémentaire) et des éléments économiques (par exemple, des réductions de prix, un service plus rapide), de sorte que les clients ayant des relations avec le prestataire de services peuvent obtenir de meilleures offres, un service plus rapide ou des offres plus personnalisées par rapport à d'autres qui n'ont pas de relation avec le prestataire (Gwinner et al., 1998). Ces traitements spéciaux peuvent être structurés (par exemple des programmes de récompense pour la fidélité (Bruneau et al., 2018 ; Demoulin et Zidda, 2008) ou non structurés (par exemple, des réductions de prix occasionnelles, des services spéciaux).

1.2 Fondements théoriques du marketing relationnel

À l'heure actuelle, le lien entre marketing transactionnel et marketing relationnel ne fait pas consensus mais ces deux paradigmes sont souvent comparés (Sheth et Parvatiyar, 1995). L'intérêt croissant du marketing relationnel durant ces trente dernières années peut laisser penser que les éléments du marketing mix transactionnel ont un rôle secondaire dans les échanges relationnels. Certains chercheurs placent le marketing transactionnel au second plan en affirmant qu'il ne donne qu'une image partielle et insuffisante des échanges (e.g. Grönroos, 1994). D'autres chercheurs considèrent le marketing transactionnel et le marketing relationnel comme antagonistes (e.g. Christopher et al., 1991 ; Gummesson, 1999). D'autres enfin les considèrent comme des approches complémentaires (e.g. Hollensen, 2019 ; Hunt et Arnett, 2003 ; Li et Nicholls, 2000). En effet, le marketing relationnel est considéré comme une stratégie (Li et Nicholls, 2000) à adapter en fonction de la relation d'échange. Dwyer, Schurr et Oh (1987) considèrent ainsi deux aspects des relations d'échanges : transactionnel et relationnel. Les travaux de Macneil (1982) et ses sept normes de la relation d'échange (voir tableau 2) permettent d'identifier les caractéristiques des échanges transactionnels et ceux des échanges relationnels. Il s'agit de caractéristiques situationnelles ou de caractéristiques du processus (Prim-Allaz, 2000). Ainsi, tous les échanges ont des aspects relationnels (Macneil, 1982), même si leur ampleur peut varier. Il y aura certains contextes où les échanges relationnels forts ont du sens et sont de plus en plus nombreux, et d'autres contextes où les échanges relationnels forts sont simplement trop coûteux pour les avantages qu'ils offrent (Frazier et Antia, 1995). Le marketing relationnel dépend de la nature des relations d'échanges et du mécanisme qui régit l'échange en question (Macneil, 1982).

Tableau 2 - Les normes des échanges (d'après Macneil, 1982)

Normes	Description	Caractéristiques (relationnelle / transactionnelle)
Intégrité du rôle	Le comportement des acteurs sur le long terme, leurs obligations et les relations personnelles.	Relationnelle
Solidarité contractuelle	La volonté de préserver la relation.	Relationnelle
Flexibilité	Le respect des délais et la flexibilité.	Relationnelle
Réciprocité	Amélioration réciproque de la situation des acteurs et une division du surplus équitable.	Transactionnelle
Mise en œuvre du planning	La planification et la ponctualité des échanges.	Transactionnelle
Réalisation de la promesse	Respect des engagements.	Transactionnelle
Réparation, confiance et attentes	Les réparations, la confiance et les attentes liés aux échanges.	Transactionnelle
Création et restriction du pouvoir	La répartition des pouvoirs.	Transactionnelle
Harmonisation avec la matrice sociale	L'impact sur la relation des grands principes sociaux et moraux que sont la justice, l'égalité et la liberté.	Relationnelle

La théorie de l'échange social permet d'envisager des relations de long terme dans un cadre partenarial. À ce titre, elle constitue le fondement théorique du marketing relationnel.

La théorie de l'échange social a été développée par Blau (1964) à la suite des travaux sociologiques et anthropologiques d'Homans (1961) et de Mauss (1923). Il analyse les processus de réciprocité dans le cadre des relations entre les individus au sein d'un contexte organisationnel. Blau (1964, p 91) définit l'échange social comme « le processus de donner et de rendre, ce qui engage deux ou plusieurs personnes dans une relation ». La théorie de l'échange social pose trois principes centraux de l'échange social. D'une part, l'échange social crée l'obligation de rendre. En échange de ce qu'il a reçu, l'individu ou le groupe doit donner une contrepartie d'une valeur égale. D'autre part, cette obligation de rendre n'est pas instantanée. Ainsi, les échanges sont considérés dans la durée. Enfin, les échanges ne se réduisent pas à leur dimension économique, ils permettent de créer des liens interpersonnels.

La théorie de l'échange social définit les « règles de l'échange » au premier rang desquelles celle de réciprocité (Bagozzi, 1995). Il s'agit de la principale norme (Gouldner, 1960) ou même du fondement (Cropanzano et Mitchell, 2005) de la théorie de l'échange social en sciences de gestion. L'échange implique un investissement dans la relation. Appliqué au champ du marketing, l'entreprise fait des efforts pour s'adapter aux attentes de ses clients par exemple. Les investissements peuvent être tangibles, ou non. Ainsi, l'entreprise peut consentir des efforts matériels qui ont à la fois une valeur économique mais également une valeur sociale lorsqu'il s'agit d'un traitement de faveur par exemple. Selon la théorie de l'échange social, le client devrait éprouver un sentiment de gratitude qui le pousse à faire des efforts pour rééquilibrer la relation d'échange. La gratitude représente les comportements d'achat motivés par un sentiment d'obligation de réciprocité à l'égard des avantages fournis par le fournisseur, et reflète la manière dont la norme de réciprocité se matérialise finalement en comportements souhaitables (Simon, 2017 ; Wetzel et al., 2014). La réciprocité est un mécanisme de régulation de l'interaction sociale qui permet aux individus d'atteindre un bénéfice mutuel.

La théorie de l'échange social n'exclue pas les questions de pouvoir et de dépendance (El-Ansary et Stern, 1992). En effet, selon Blau (1964), les parties peuvent adopter trois postures dans le cadre de l'échange social : (1) l'indépendance (lorsque les gains sont exclusivement acquis par ses propres efforts) ; (2) la dépendance (lorsque les gains sont exclusivement acquis par les efforts de l'autre partie) ; et (3) l'interdépendance (lorsque les gains sont acquis par une combinaison mutuelle des efforts entre les parties). L'interdépendance est la situation caractéristique de l'échange social et de la réciprocité (Cropanzano et Mitchell, 2005 ; Gouldner, 1960). Cette troisième posture indique que l'échange se construit par une série d'interactions qui génère pour l'une et l'autre des parties des obligations.

La théorie de l'échange social conduit à considérer que les échanges entre parties sont en quelques sortes régis par des règles afin de préserver les relations (Macneil, 1982). Toute action d'une des parties qui violerait ces normes détériore la confiance du partenaire et empêche le développement de relations durables (Gundlach et al., 1995 ; Morgan et Hunt, 1994) et/ou met fin à celles-ci (Braun et Schweidel, 2011 ; Keaveney, 1995 ; Kumar et al., 2015 ; Tokman et al., 2007). Par exemple, les comportements opportunistes sont des actions de transgression des normes et règles établies, qui dégradent la confiance et la relation entre les deux parties (Aggarwal, 2004). La théorie de l'échange social permet donc d'expliquer l'intérêt et les conditions de relations de long terme entre deux parties. L'échange génère des

obligations réciproques qui nécessitent que chaque partie ait confiance dans le fait que l'autre partie remplira ses obligations envers elle. Outre le principe de réciprocité, la théorie de l'échange social propose d'autres règles qui régissent l'échange. Ainsi, la **rationalité** (Meeker, 1971) suppose que les parties prenantes utilisent la logique dans le but de maximiser la valeur créée (Cropanzano et Mitchell, 2005). **L'altruisme** est une règle selon laquelle une partie accorde un bénéfice à une autre, sans rechercher d'avantages en contrepartie (Cropanzano et Mitchell, 2005 ; Meeker, 1971). On peut notamment parler d'altruisme lorsque les clients formulent gratuitement des suggestions d'amélioration aux entreprises, aident d'autres clients ou encore qu'ils recommandent l'entreprise. Dans le cas du **gain de groupe**, les avantages sont disposés dans un « pot » commun qui bénéficie à tous. Les individus peuvent alors bénéficier de ces avantages, indépendamment de leur contribution au « pot » (Cropanzano et Mitchell, 2005). Dans la mesure où les avantages font partie du bien commun, le gain de groupe ne repose plus sur des échanges dyadiques ou interpersonnels. La **cohérence de statut** est une règle d'allocation des avantages basée en fonction du statut ou du poste occupé au sein d'un groupe social. La logique de hiérarchisation dans les programmes de fidélisation suit parfois cette règle (Sabadie, 2010). La **compétition**, est le total opposé à l'altruisme. Elle implique de chercher à nuire aux autres même lorsque cela peut menacer ses propres intérêts (Meeker, 1971). Cette règle s'observe dans les cas de vengeance d'un client mécontent par exemple. Pour se venger de l'entreprise à la suite d'une expérience négative, certains clients vont la quitter pour se tourner vers un concurrent moins avantageux (Bechwati et Morrin, 2003). Ils sont donc prêts à subir un coût personnel (un service de moins bonne qualité, et/ou plus cher) uniquement dans l'objectif de nuire à l'autre.

En synthèse, la théorie de l'échange social pose donc des règles expliquant les relations sociales dans le cadre d'un échange. Toute action d'une des parties qui violerait ces normes détériore la confiance du partenaire et empêche le développement de relations durables (Gundlach et al., 1995 ; Morgan et Hunt, 1994) et/ou met fin à celles-ci (Braun et Schweidel, 2011 ; Keaveney, 1995 ; Kumar et al., 2015 ; Tokman et al., 2007). Par exemple, les comportements opportunistes sont des actions de transgression des normes et règles établies, qui dégradent la confiance et la relation entre les deux parties. Le cadre théorique de l'échange social est le fondement du marketing relationnel visant à créer, maintenir et développer une relation profitable pour l'entreprise (Morgan et Hunt, 1994), et qui repose sur la confiance et la coopération entre les partenaires. Ainsi, la méta-analyse de Palmatier et ses collègues (2006) montre que les efforts de l'entreprise conduisent à plus de fidélité des clients

et de performance économique et que cette relation s'exprime via la confiance, la satisfaction et l'engagement des clients. Le marketing relationnel propose donc une conception des échanges à long terme qui doit favoriser la fidélité des clients. La seconde section suivante présente de manière plus détaillée ce qu'est la fidélité client.

Section 2 – Le concept de fidélité client

Nous avons présenté précédemment le changement de paradigme en marketing, ainsi que la théorie de l'échange social, fondement théorique du marketing relationnel. La fidélité client apparaît ainsi être un enjeu majeur du marketing. Cette seconde section a pour objectif de présenter les différentes composantes de la fidélité et ses antécédents.

2.1 Les différentes formes de fidélité et leurs conséquences

Avec le développement du marketing relationnel, les managers et les académiques se sont beaucoup intéressés à la fidélité client (e.g. Dick et Basu, 1994 ; Oliver, 1999 ; Ray et Sabadie, 2016). La fidélité des clients est même pour certains l'axe central des efforts de marketing (Dick et Basu, 1994 ; Evanschitzky et al., 2012 ; Watson et al., 2015). Par exemple, l'étude de Reichheld (1996) montre qu'augmenter son taux de fidélisation de 5 % permet d'augmenter ses profits et bénéfices de 25 % à 85 %. Jacoby et Chestnut (1978) citent 53 définitions de la fidélité. Malheureusement, celles-ci sont essentiellement opérationnelles et dépourvues de sens théorique (Dick et Basu, 1994). Il n'existe pas de définition consensuelle de la fidélité client (tableau 3). Les chercheurs s'accordent généralement à dire qu'elle représente un mélange d'attitudes et/ou de comportements qui profitent à une entreprise par rapport à ses concurrents (Watson et al., 2015). Ainsi, il existe trois approches de la fidélité : (1) une vision comportementale, (2) une vision attitudinale, et (3) une vison mixte qui regroupe à la fois les attitudes et les comportements (Lichtlé et Plichon, 2008 ; Ray et Sabadie, 2016 ; Watson et al., 2015).

Tableau 3 - Exemples de définitions de la fidélité

	Définitions	Autres dénominations	Références
Fidélité attitudinale	Une cognition ou un épanouissement agréable favorisant une entité telle qu'une entreprise, sa marque, ses vendeurs ou ses offres (Oliver 1999, p. 35).	Affection, préférence, chaleur	(Chaudhuri et Holbrook, 2001 ; Chaudhuri et Ligas, 2009 ; Güntürkün et al., 2020 ; Yim et al., 2008)
Fidélité comportementale	Les achats répétés qui découlent d'une orientation de conation ou d'action impliquant une disposition à agir en faveur d'une entité (Oliver 1999, p. 35).	Achat, rachat, intentions de rachat, rétention, retour	(Brown, 1953 ; Chaudhuri et Holbrook, 2001 ; De Wulf et al., 2001 ; Ehrenberg et al., 1990 ; Horsky et al., 2006)
« Vraie » Fidélité	Un ensemble d'attitudes alignées sur une série de comportements d'achat qui favorisent systématiquement une entité par rapport à des entités concurrentes.	La fidélité des clients, la vraie fidélité	(Brady et al., 2012 ; Dick et Basu, 1994 ; R. L. Oliver, 1999 ; Ray et Sabadie, 2016 ; Sirdeshmukh et al., 2002)

2.1.1 La fidélité comportementale

La fidélité comportementale implique des achats répétés qui découlent d'une conation ou d'une orientation d'action impliquant une « disposition à agir » au profit d'une entité particulière (Chaudhuri et Holbrook, 2001 ; De Wulf et al., 2001 ; Oliver, 1999). Un consommateur est fidèle lorsqu'il achète régulièrement la même marque (Lichtlé et Plichon, 2008). Ce point de vue a donné naissance à des modèles stochastiques de fidélité (Watson et al., 2015), mesurés par les comportements réels d'achats : la séquence d'achat, la mesure RFM (récence, fréquence, montant), ou la probabilité d'achat (Lichtlé et Plichon, 2008). De nombreuses recherches ont privilégié une mesure comportementale de la fidélité car elle peut être directement liée aux revenus de l'entreprise et à sa rentabilité contrairement aux attitudes des consommateurs (e.g. Gupta et Zeithaml, 2006). Toutefois, la dimension comportementale est largement critiquée dans la littérature (Dick et Basu, 1994 ; Lichtlé et Plichon, 2008 ; Watson et al., 2015). En effet, les comportements d'achats ne reflètent pas nécessairement le

désir des clients de rester avec le même fournisseur de services puisqu'ils peuvent décrire une forme d'inertie (habitudes, routine, simplicité et commodité d'achat, etc.). Généralement, les approches purement comportementales ne prennent pas en considération les processus psychologiques associés à l'action du client. Elles ignorent la possibilité qu'un comportement d'achat répétitif est la conséquence de contraintes situationnelles, telles que l'absence d'alternatives viables, ou de situations d'utilisation, telles que l'habitude (Watson et al., 2015).

2.1.2 La fidélité attitudinale

La fidélité attitudinale est une « cognition » ou un « épanouissement agréable » qui favorise une entreprise (Chaudhuri et Holbrook, 2001 ; Oliver, 1999). Les attitudes positives fortes agissent comme un filet de sécurité et induisent des « processus défensifs » face à la concurrence qui incitent les consommateurs à résister aux offres concurrentielles, même si celles-ci sont objectivement meilleures (Ahluwalia, 2000, p. 230). Pour Oliver (1999, p. 34) la fidélité persiste « malgré les influences de la situation et les efforts de marketing [qui ont] le potentiel de provoquer un changement de comportement ». La fidélité attitudinale implique des sentiments d'attachement, d'affect, de préférence et d'engagement (Chaudhuri et Holbrook, 2001 ; Evanschitzky et al., 2011). Ainsi, l'attachement est défini comme le lien affectif reliant l'entreprise et le consommateur (Lichtlé et Plichon, 2008). Les mesures des intentions comportementales sont également utilisées pour saisir le concept de fidélité attitudinale : intention de rachat, intention de bouche à oreille positive et propension à payer des prix élevés (Ray et Sabadie, 2016). Enfin, les chercheurs ont mis en évidence l'importance de considérer la fidélité comme un construit bi-dimensionnel (approche mixte ou composite) comprenant à la fois l'aspect attitudinal et comportemental de la fidélité.

2.1.3 La « vraie » fidélité

Certains auteurs proposent une conceptualisation mixte/composite de la fidélité, incluant à la fois les dimensions comportementales et attitudinales (Dick et Basu, 1994 ; Lichtlé et Plichon, 2008 ; Oliver, 1999 ; Singh et Sirdeshmukh, 2000 ; Watson et al., 2015). Pour qu'un consommateur soit considéré comme fidèle, son comportement de rachat d'une marque doit être accompagné d'une attitude favorable et positive à son égard (Lichtlé et Plichon, 2008 ; Ray et Sabadie, 2016). Si ce n'est pas le cas, Dick et Basu (1994) parle de

« fausse fidélité » (*surpious loyalty* en anglais), de « pseudo-fidélité » (Ray et Sabadie, 2016) ou « d'inertie d'achat » (Lichtlé et Plichon, 2008). Cette conception bidimensionnelle de la fidélité n'est pas nouvelle. Ainsi, Jacoby et Chestnut (1978) établissent que la fidélité se caractérise par trois conditions :

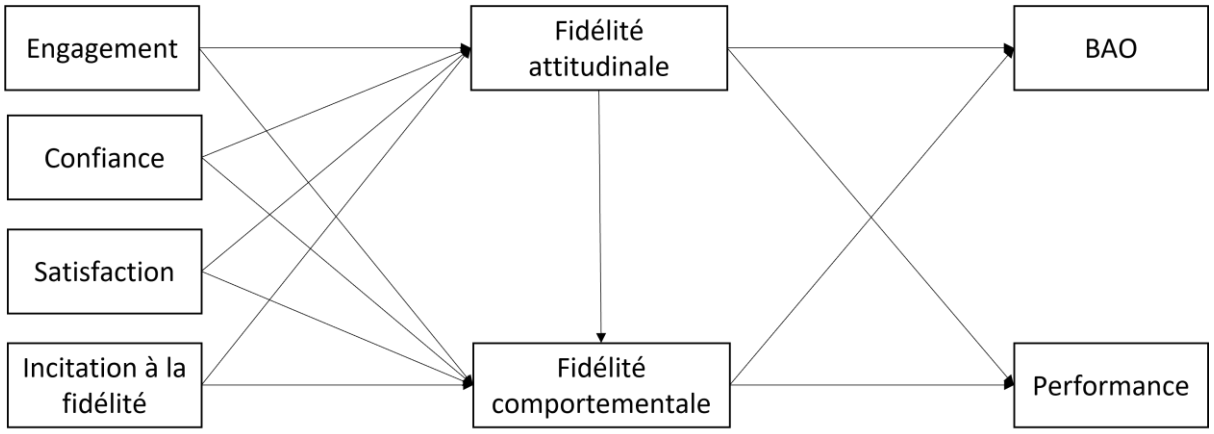
(1) au niveau cognitif : le consommateur possède des informations justifiant que le fournisseur choisi est supérieur à ses concurrents et alternatives.
(2) au niveau affectif : le consommateur préfère de manière claire le fournisseur choisi.
(3) au niveau conatif : le consommateur doit avoir l'intention de racheter chez le fournisseur choisi.

Dans leur méta-analyse sur les différents concepts de la fidélité, Watson et ses collègues (2015) montrent que les entreprises devraient privilégier cette approche mixte de la fidélité. En effet, d'un point de vue conceptuel il s'agit de deux dimensions d'un même construit dans lequel la dimension attitudinale influence positivement la dimension comportementale de la fidélité (figure 2). De plus, les mesures de fidélisation des clients doivent refléter à la fois les attitudes et les comportements, car ces deux aspects de la fidélité ont ensemble un effet plus fort sur la performance et la profitabilité que l'un ou l'autre seul.
La méta-analyse de Watson et al. (2015) propose deux principaux groupes de conséquences à la fidélité (figure 2) : (1) le bouche-à-oreille (BAO) et (2) la performance de l'entreprise. La première conséquence, le bouche à oreille, représente la recommandation positive d'un client (Watson et al., 2015) ou la probabilité qu'un client recommande le vendeur ou l'entreprise à un autre client potentiel (Hennig-Thurau et al., 2002 ; Palmatier et al., 2006 ; Ray et Sabadie, 2016). La fidélité attitudinale est le meilleur prédicteur concernant le bouche à oreille (Watson et al., 2015). La deuxième conséquence de la fidélité, la performance de l'entreprise, représente les améliorations réelles des performances du vendeur, tels que l'augmentation des ventes, du profit, du chiffre d'affaires (Gupta et al., 2004 ; Watson et al., 2015). L'effet de la fidélité comportementale sur les performances est plus important que celui de la fidélité attitudinale. Chaque dimension de la fidélité impacte différemment chacune de ses conséquences. Cela montre qu'il est important de considérer la fidélité selon ces deux dimensions pour ne pas négliger une des conséquences de la fidélité. Ainsi, dans ce travail doctoral, nous considérons la fidélité comme un ensemble d'attitudes et de comportements qui profitent à un fournisseur de services par rapport à ses concurrents. Watson et al. (2015) étudient quatre antécédents de ces deux dimensions de la fidélité (figure 2). Leurs résultats

montrent que la confiance et la satisfaction ont des effets positifs plus importants sur la fidélité attitudinale que sur la fidélité comportementale. Cependant, l'engagement et les incitations à la fidélité sont tout aussi efficaces pour construire une fidélité attitudinale et comportementale.

Les antécédents de la fidélité seront présentés dans la prochaine section sur les antécédents de la fidélité.

Figure 2 - Schéma de la fidélité adapté de Watson et al. (2015)



2.2 Les antécédents de la fidélité

De nombreuses recherches étudient la fidélité client et ses antécédents (e.g. Gwinner et al., 1998 ; Hennig-Thurau et al., 2002 ; Keiningham et al., 2007 ; Lichtlé et Plichon, 2008 ; Prim-Allaz, 2000). Palmatier et al. (2006) et Watson et al. (2015) recensent dans leurs méta analyses des antécédents pouvant amener à de la fidélité client. Certains antécédents sont plus pertinents si l'on recherche une fidélité attitudinale, et d'autres plus propices à développer de la fidélité comportementale. Nous présentons successivement dans les prochaines sous-parties les principaux antécédents de la fidélité (tableau 4). Il s'agit de (1) l'engagement[7], (2) la confiance, (3) la satisfaction, (4) la qualité relationnelle, et (5) les incitations à la fidélité (récompenses pour encourager le rachat telles que des cadeaux, des programmes fidélité).

7 Les recherches en marketing relationnel établissent une différence conceptuelle entre le *commitment* et l'*engagement*. Le *commitment* se définit comme le désir du client de maintenir une relation durable avec l'entreprise (Morgan et Hunt, 1994) et est une approche strictement attitudinale, tandis que les comportements d'*engagement* se définissent comme la manifestation comportementale du client envers la marque ou l'entreprise, qui va au-delà de ses comportements d'achats (Brodie et al., 2013 ; van Doorn et al., 2010). En français, ces deux mots sont tous les deux traduits par le même terme « d'engagement ». Dans ce travail doctoral, nous parlerons systématiquement d'engagement (*commitment*) au sens attitudinal définit par Morgan et Hunt (1994).

Tableau 4 - Les principaux antécédents de la fidélité

Construits	Définition	Autres dénominations	Références
Engagement	Le désir d'entretenir une relation de valeur.	Engagement affectif, comportemental et normatif	(Cater et Zabkar, 2009 ; Garbarino et Johnson, 1999 ; Morgan et Hunt, 1994)
Confiance	Confiance dans la fiabilité et l'intégrité du partenaire de l'échange.	Confiance, crédibilité, bienveillance et honnêteté	(Hibbard et al., 2001 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Sirdeshmukh et al., 2002)
Satisfaction	État affectif ou émotionnel du client envers la relation, il est évalué de façon cumulative sur l'historique de l'échange.	Satisfaction globale ou satisfaction à l'égard de la relation, du produit ou du service	(Crosby et al., 1990)
Qualité relationnelle	Évaluation générale de la force de la relation, conceptualisée par un construit composite ou multidimensionnel (engagement, confiance, satisfaction) pour capturer les facettes différentes de la relation mais liées entre elles.	La proximité et la force des relations	(Crosby et al., 1990 ; De Wulf et al., 2001 ; Palmatier et al., 2006)
Incitations à la fidélité	Des incitations destinées à encourager les achats répétés.	Récompenses, cadeaux, avantages, bénéfices, ressources, investissements et programmes de fidélité	(Bruneau et al., 2018 ; De Wulf et al., 2001 ; Demoulin et Zidda, 2008 ; Watson et al., 2015)

2.2.1 L'engagement (*commitment*)

L'engagement client est reconnu comme un antécédent essentiel au succès des relations durables en marketing (Dwyer et al., 1987 ; Morgan et Hunt, 1994). La littérature offre quelques définitions de l'engagement (tableau 5). Pour ce travail doctoral, nous conservons la définition suivante : le désir de maintenir une relation durable avec un prestataire de service (Morgan et Hunt, 1994). Cette définition est souvent utilisée dans la littérature en marketing relationnel, notamment avec les méta-analyses de Palmatier et al. (2006) et Watson et al. (2015). L'engagement est un antécédent de la fidélité (Cater et Zabkar, 2009 ; Evanschitzky et al., 2011 ; Fullerton, 2003 ; Garbarino et Johnson, 1999 ; Gustafsson et al., 2005) et doit en être distingué. La différence principale entre fidélité et engagement réside dans le fait que l'engagement inclue les motivations et attitudes à continuer une relation, alors que la fidélité est un mixte des attitudes et comportements (achats répétés, recommandations) (Cater et Zabkar, 2009 ; Schmitt et Skiera, 2011). Depuis les travaux d'Allen et Meyer (1990), les chercheurs retiennent trois dimensions à l'engagement organisationnelle (Cater et Zabkar, 2009 ; Ganesan et al., 2010 ; Gustafsson et al., 2005; Tokman et al., 2007).

(1) **L'engagement affectif** (*affective commitment*) est le degré d'identification et d'affiliation du client envers le prestataire de service (N'Goala, 2010). L'engagement affectif est un facteur plus émotionnel, qui se développe par le degré de réciprocité ou d'implication personnelle qu'un client a avec une entreprise, ce qui se traduit par un niveau de confiance et d'engagement plus élevé (Allen et Meyer, 1990 ; Fullerton, 2003 ; Garbarino et Johnson, 1999 ; Gustafsson et al., 2005 ; Morgan et Hunt, 1994). L'essence même de l'engagement affectif est que les clients en viennent à développer un lien affectif à leur fournisseur dans une relation de consommation. Lorsque les consommateurs apprécient (ou, dans certains cas, adorent (Albert et al., 2013 ; Batra et al., 2012 ; Carroll et Ahuvia, 2006) des marques ou des fournisseurs de services, ils font l'expérience de l'état psychologique de l'engagement affectif (Fullerton, 2003). Les recherches utilisant le construit d'engagement comme un construit unidimensionnel utilisent généralement cette dimension affective (Evanschitzky et al., 2011 ; Verhoef, 2003).

(2) **L'engagement calculé** ou **de continuité** (*calculative / continuance commitmen*t) est l'obligation pour le consommateur de maintenir sa relation avec le fournisseur, en raison de

coûts élevés associés à la rupture de cette dernière (*switching costs*) et/ou des investissements que le client devrait se résoudre à abandonner en quittant la relation (Fullerton, 2003) ou même d'un manque de choix d'alternative (Dwyer et al., 1987 ; Gustafsson et al., 2005). L'engagement calculé est la dimension d'engagement la plus froide, ou la plus rationnelle (Gustafsson et al., 2005).

(3) **L'engagement normatif** (*normative commitment*), est le sentiment d'obligation morale selon quoi rester client auprès de ce prestataire est « la bonne chose à faire » (Allen et Meyer, 1990). Cette dimension est la moins utilisée dans la littérature.

Tableau 5 - Principales définitions de l'engagement

Références	**Définitions**
Dwyer, Schurr, et Oh (1987)	Un « gage de continuité » d'une partie à l'autre.
Anderson et Weitz (1992)	Le sacrifice ou le potentiel de sacrifice auquel une partie est confrontée au cas où la relation prendrait fin.
Morgan et Hunt (1994)	Le désir d'entretenir une relation de valeur.
Gundlach, Achrol, et Mentzer (1995)	L'abandon des options alternatives / concurrentes.
Fournier (1998)	Intention d'agir de manière à favoriser la longévité de la relation.
Pritchard, Havitz, et Howard (1999)	Une résistance au changement.
Ahluwalia (2000)	Un type de force de l'attitude.

2.2.2 La confiance

La confiance est également un antécédent important de la fidélité client (Palmatier et al., 2006 ; Watson et al., 2015). Certains chercheurs ont conceptualisé la confiance en termes conatifs ou comportementaux (Ganesan, 1994 ; Mayer et al., 1995). En s'intéressant particulièrement à l'intention comportementale, Moorman, Zaltman et Deshpande (1992, p. 315) définissent la confiance comme « une volonté de s'appuyer sur un partenaire d'échange en qui on a confiance ». Pour ce travail doctoral, nous considérons la confiance

selon la définition de Morgan et Hunt (1994) : « la fiabilité et l'intégrité du partenaire d'échange » (p. 23). Conceptuellement, la confiance est appréhendée de plusieurs manières. Certains auteurs abordent la confiance comme un construit bidimensionnel avec (1) **la compétence** et (2) **la bienveillance** (Doney et Cannon, 1997 ; Ganesan, 1994 ; Ganesan et Hess, 1987 ; Geyskens et al., 1996 ; Kumar et al., 1995) et d'autres comme Mayer, Davis et Schoorman (1995) l'aborde comme un construit tridimensionnel en rajoutant aux deux premières dimensions celle de (3) **l'intégrité**. La compétence fait référence à la capacité de réaliser des promesses, qui se développe lorsque l'organisation possède des connaissances, une expertise, des aptitudes, un leadership et d'autres caractéristiques adéquates dans des domaines connexes (Xie et Peng, 2009). La bienveillance est une préoccupation sincère pour les intérêts des clients et la motivation à agir pour le mieux pour eux avec la prise en compte des intérêts des clients (Gurviez et Korchia, 2002 ; Xie et Peng, 2009). Finalement l'intégrité fait référence à l'adhésion à un ensemble de principes solides (Xie et Peng, 2009). Sirdeshmukh, Singh et Sabol (2002) proposent une autre dimension à la confiance : l'orientation vers la résolution de problèmes (*problem solving orientation*). L'orientation vers la résolution de problèmes est définie par ces auteurs comme l'évaluation des motivations de l'entreprise ou de ses collaborateurs à anticiper et à résoudre de manière satisfaisante les problèmes qui peuvent survenir pendant et après un échange de services.

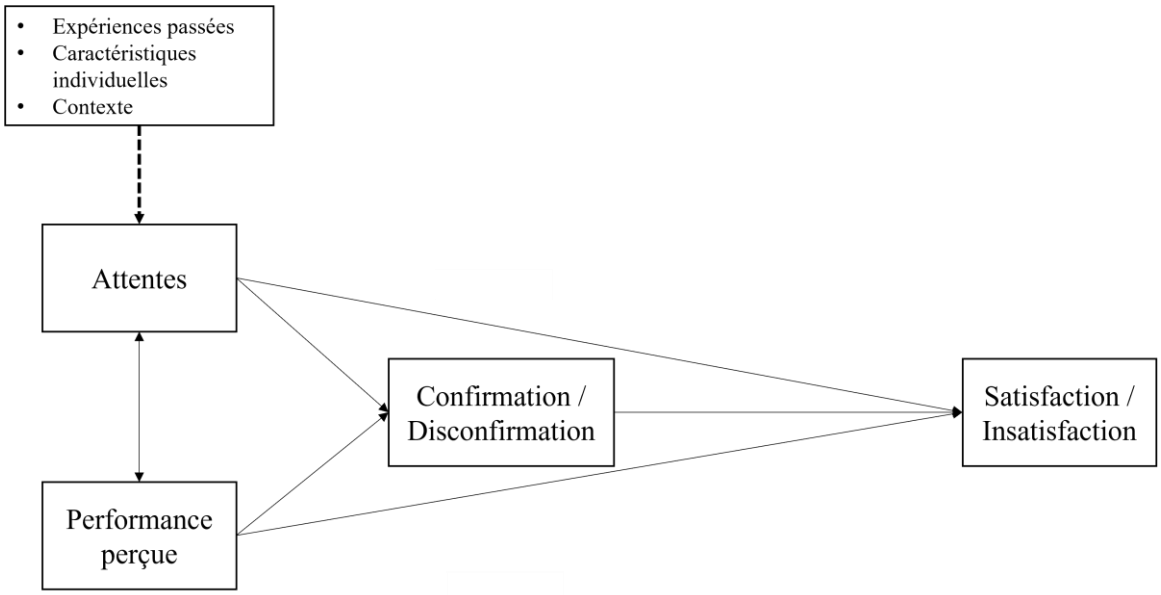
2.2.3 La satisfaction

La littérature propose diverses définitions de la satisfaction (tableau 6). Pour certains, elle fait référence à une émotion (Westbrook, 1980 ; Woodruff et al., 1983), pour d'autres il s'agit d'une comparaison de nature cognitive des coûts / bénéfices lors d'un achat (Bloemer et Kasper, 1995 ; Churchill Jr et Surprenant, 1982). Pour Vanhamme (2002), il existe plusieurs types de satisfaction qui peuvent être distingués selon un niveau horizontal et vertical (figure 3). Le premier fait référence au jugement de satisfaction du consommateur par rapport à l'expérience de consommation ou d'achat. À titre d'exemple, un consommateur peut être satisfait (1) du résultat final de l'expérience de consommation / achat, (2) du processus et / ou des étapes de la production / fourniture du produit / service (le contact avec un vendeur(euse)), ou (3) de l'expérience (satisfaction par rapport à l'expérience de consommation / d'achat elle même) (Oliver, 1977). Le deuxième niveau de la satisfaction, le niveau vertical, représente le « degré d'agrégation » des expériences de consommation

(Vanhamme, 2002). La satisfaction peut ainsi être appréhendée (1) par rapport à la transaction résultant de l'évaluation d'une expérience de consommation (un contact spécifique avec un vendeur), (2) par rapport au fournisseur, il s'agit de la satisfaction cumulée sur toute la relation (évaluation de tous les contacts avec son conseiller) (Aurier et al., 2004). Elle peut également être représentée par (3) la satisfaction microéconomique faisant référence à la satisfaction cumulée de tous les consommateurs d'un fournisseur, (4) la satisfaction cumulée de tous les consommateurs d'un secteur et/ou d'une industrie en particulier, et (5) de la satisfaction macroéconomique qui représente la satisfaction cumulée des consommateurs d'une culture ou société (Anderson et al., 1994 ; Oliver, 1997 ; Vanhamme, 2002). Alors que la satisfaction spécifique à une transaction peut fournir des informations diagnostiques spécifiques sur une rencontre particulière avec un produit ou un service, la satisfaction cumulative (c'est-à-dire la satisfaction qui s'accumule à travers une série de transactions ou de rencontres avec un service) est un indicateur plus fondamental des performances passées, actuelles et futures de l'entreprise (Lam et al., 2004). Dans le cadre de ce travail doctoral, nous choisissons de définir la satisfaction selon la définition de Crosby, Evans, and Cowles (1990) : État affectif ou émotionnel du client envers la relation, il est évalué de façon cumulative sur l'historique de l'échange. Cette évaluation se base sur la théorie de non-confirmation (*disconfirmation*) des attentes (Oliver, 1980).

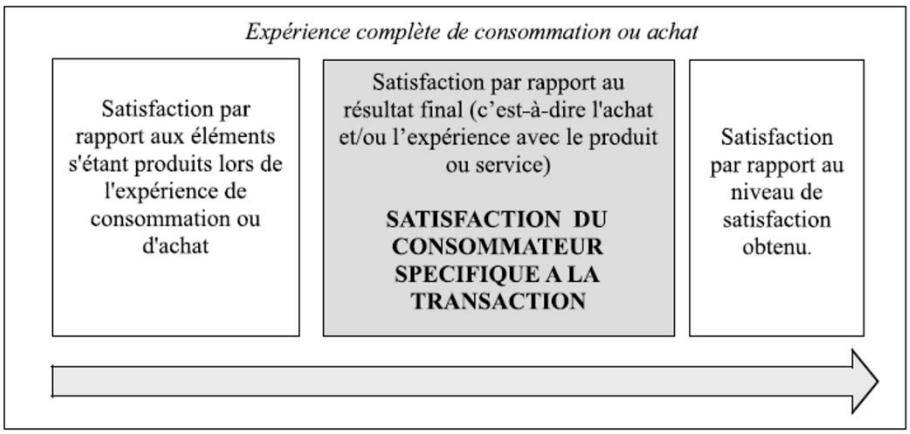
La théorie de la disconfirmation des attentes (figure 3) stipule que la performance d'un produit ou service peut répondre, dépasser ou ne pas atteindre les attentes des clients (Maxham III et Netemeyer, 2002). Lorsque les attentes du client ne sont pas atteintes car la qualité de service est en dessous de ce qu'il attendait, l'insatisfaction se forme (Bougie et al., 2003). On peut ainsi mesurer la satisfaction en fonction de l'écart entre les attentes des clients et la performance perçue du produit ou service (Bitner et al., 1990 ; Day et al., 1981 ; Oliver, 1980 ; Oliver et Bearden, 1985 ; Rust et Oliver, 2000). Selon Oliver (1980) les attentes des clients sont formées par les expériences passées qui créent des points de référence (Kahneman et Tversky, 2013 ; Solomon et al., 2005), les caractéristiques individuelles et le contexte, dont le contenu des campagnes de communication. Pour Grönroos (1984 ; 1994), le bouche à oreille est également un élément qui influence les attentes clients concernant un produit ou service.

Figure 3 - Paradigme de la disconfirmation des attentes (Oliver, 1980)



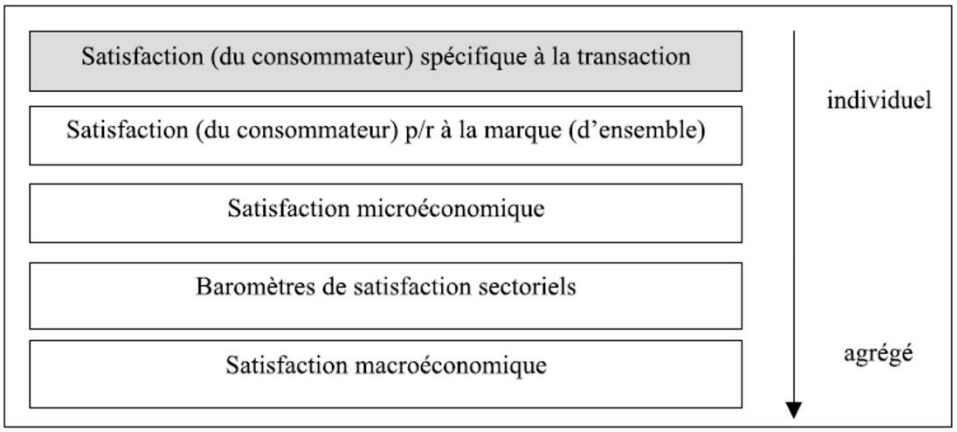
Selon ce paradigme, la performance d'un produit, d'un service ou d'une entreprise peut répondre (confirmation des attentes), dépasser (non-confirmation positive des attentes) ou ne pas atteindre (non-confirmation négative des attentes) les attentes des clients (Maxham III et Netemeyer, 2002 ; Oliver, 1980). La performance d'une entreprise, un produit et/ou un service peut être évaluée selon la qualité du produit/service (Sabadie, 2003) sur le plan technique (le produit/service en lui-même) et sur le plan fonctionnel (la façon dont le produit/service a été fournie) (Grönroos, 1984). Cet auteur (1988) propose six critères d'évaluation de la qualité perçue : **le professionnalisme** et **les compétences**, **les attitudes** et **les comportements**, **l'accessibilité** et **la flexibilité**, **la fiabilité**, **la résolution des problèmes**, **la réputation et la crédibilité**. Parasuraman (1994) a également proposé une définition de la qualité perçue selon cinq dimensions et développé une échelle de mesure comportant une vingtaine d'items. Cette échelle de mesure appelée SERVQUAL évalue la qualité de service selon la **fiabilité, la réactivité, la compétence, l'accessibilité, la courtoisie, la communication, la crédibilité, la sécurité, la connaissance et la compréhension du client et les éléments tangibles** (Parasuraman, 1994 ; Zeithaml, 1988).

Figure 4 - Satisfaction horizontale et verticale



Source : adapté d'Olivier R.L. (1997), *op. cit.*

Distinction horizontale



Distinction verticale

Tableau 6 - Principales définitions de la satisfaction

Références	Définitions
Westbrook (1980)	La satisfaction du consommateur à l'égard d'un établissement de distribution peut être considérée comme la réaction émotionnelle d'un individu à son évaluation de l'ensemble des expériences réalisées en fréquentant le distributeur.
Oliver (1981)	Il s'agit essentiellement d'un état psychologique sommaire résultant lorsque l'émotion entourant des attentes non confirmées est associée au sentiment antérieur du consommateur concernant l'expérience de consommation.
Churchill et Surprenant (1982)	Conceptuellement, la satisfaction est un résultat de l'achat et de l'utilisation résultant de la comparaison par l'acheteur des récompenses et des coûts de l'achat par rapport aux achats prévus.
Woodruff, Cadotte et Jenkins (1983)	La satisfaction/insatisfaction du consommateur est un sentiment émotionnel en réponse à une confirmation/disconfirmation.
Dufer et Moulins (1989)	La satisfaction est un état interne qui accompagne la confirmation des aspirations relatives au projet de consommation, celles-ci intégrant les attentes développées au sujet des produits et les normes de performance attachées à la classe dont il relève.
Crosby, Evans, and Cowles (1990)	État affectif ou émotionnel du client envers la relation, il est évalué de façon cumulative sur l'historique de l'échange.
Anderson, Fornell et Lehmann (1994)	La satisfaction cumulée est une évaluation globale basée sur l'expérience totale d'achat et de consommation d'un bien ou d'un service au fil du temps.
Ostrom et Iacobucci (1995)	La satisfaction/insatisfaction du client est considérée comme un jugement relatif qui prend en considération à la fois les qualités et les efforts supportés par un client pour obtenir cet achat.
Bloemer et Kasper (1995)	La satisfaction peut être définie comme le résultat de l'évaluation subjective selon laquelle l'alternative qui est choisie répond ou dépasse les attentes.
Oliver (1997)	La satisfaction est la réponse du consommateur à son épanouissement. Il s'agit d'un jugement selon lequel un produit ou un service a fourni (fournit) un niveau agréable de satisfaction liée à la consommation, y compris des niveaux de sous- ou de sur-satisfaction.
Aurier et Evrard (1998)	Un état psychologique résultant du processus d'achat et de consommation.
Plichon (1998)	La satisfaction est un état affectif provenant d'un processus d'évaluation affectif et cognitif qui survient lors d'une transaction spécifique.

2.2.4 La qualité relationnelle

La qualité relationnelle représente l'évaluation générale de la force de la relation, conceptualisée par un construit composite ou multidimensionnel pour capturer les différentes facettes de la relation mais liées entre elles (Crosby et al., 1990 ; De Wulf et al., 2001). Même si cette définition appréhendée par un construit multidimensionnel fait pratiquement l'unanimité dans la littérature en marketing relationnel (Crosby et al., 1990 ; De Wulf et al., 2001 ; Evanschitzky et al., 2012 ; Fournier, 1998 ; Gelbrich et al., 2016 ; Grégoire et al., 2009 ; Grégoire et Fisher, 2008 ; Hennig-Thurau et al., 2002 ; Hibbard et al., 2001 ; Kumar et al., 1995 ; Palmatier et al., 2006 ; Sabadie, 2010), le choix des dimensions constituant la qualité relationnelle fait débat. Crosby et al. (1990) ont suggéré que la confiance et la satisfaction caractérisent le mieux la qualité d'une relation. S'inspirant des travaux de Morgan et Hunt (1994), des recherches ont ajouté l'engagement à la qualité de la relation (De Wulf et al., 2001 ; Hibbard et al., 2001 ; Kumar et al., 1995). D'autres recherches ont proposé que les éléments principaux de la qualité relationnelle sont la confiance et l'engagement et que la satisfaction devrait être considérée comme une condition de son développement et non comme un élément séparé (Dwyer et al., 1987 ; Garbarino et Johnson, 1999 ; Morgan et Hunt, 1994). Grégoire et al. (2009) considèrent que la qualité relationnelle comporte la confiance, l'engagement et les bénéfices sociaux. Fournier (1998) propose une vision totalement différente de la qualité relationnelle et considèrent six dimensions :

(1) **L'amour** (*love*) / **la passion** représente l'état de désir intense pour la marque.

(2) **L'auto-connexion** (*self connection*) qui est le sentiment d'unité avec la marque.

(3) **L'engagement** caractérisé par l'intention d'agir de manière à favoriser la longévité de la relation.

(4) **L'interdépendance**, ou les interactions fréquentes avec la marque.

(5) **L'intimité** (*intimacy*) soulignant un sentiment de proximité émotionnelle et une connectivité à la marque.

(6) **La qualité du partenaire** (*partner quality*) qui est l'évaluation générale de la performance de la marque.

Avec leur méta-analyse de 94 études, Palmatier et al. (2006) ont montré que les trois construits précédemment développés dans les sous-sections de ce chapitre (la satisfaction, la confiance et l'engagement) sont les trois principales composantes de la qualité relationnelle. Nous considérons ainsi, pour ce travail doctoral, la qualité relationnelle selon la méta-analyse de Palmatier et al. (2006), c'est-à-dire comme étant un construit multi composites

représentant l'évaluation générale de la force de la relation en mesurant la confiance, la satisfaction et l'engagement des consommateurs.

2.2.5 Incitations à la fidélité (*loyalty incentives*)

Les incitations à la fidélité sont des incitations « extrinsèques » supplémentaires destinées à encourager les achats répétés (De Wulf et al., 2001). Elles peuvent donc fonctionner comme des rappels de rachat qui réduisent les efforts liés aux achats et encouragent les habitudes de consommation ou comme des récompenses pour le comportement positif d'achats répétés (Henderson et al., 2011). Les incitations à la fidélité peuvent se traduire par des traitements préférentiels (la perception qu'a le consommateur de la mesure dans laquelle un fournisseur traite et sert mieux ses clients réguliers et fidèles que ses clients non réguliers et non fidèles (Gwinner et al., 1998) ou même des récompenses tangibles tels que des prix ou des cadeaux à ses clients réguliers en échange de leur fidélité (Biyalogorsky et al., 2001 ; De Wulf et al., 2001 ; Verhoef, 2003). De nombreuses recherches en psychologie et en sociologie ont montré que les incitations à la fidélité et les récompenses ont un effet positif sur la fidélisation des clients (Verhoef, 2003). Premièrement, des enquêtes psychologiques montrent que les récompenses peuvent être très motivantes pour les consommateurs (Latham et Locke, 1991). Nicholls (1989) montre également que les personnes ont une forte envie de se comporter de la manière nécessaire pour obtenir des récompenses à l'avenir. Deuxièmement, outre le fait d'encourager les achats répétés, les récompenses et incitations à la fidélité peuvent agir comme des barrières aux départs des consommateurs (Verhoef, 2003). En effet, souvent la structure de récompense dépend de la durée de la relation ou du nombre d'achats effectués durant la relation avec le fournisseur. Ainsi, changer d'entreprise pourrait être perçu comme trop coûteuse. Les incitations à la fidélité permettent ainsi de créer des obstacles à la sortie du client tel que des coûts de sortie (*switching cost*) importants (Dick et Basu, 1994 ; Verhoef, 2003). La méta-analyse de Watson et al. (2015) montre que les incitations à la fidélité n'ont pas un effet positif significativement plus fort sur la fidélité comportementale que sur la fidélité attitudinale. Par ailleurs, leurs résultats montrent que cet antécédent a le moins d'impact sur les deux dimensions de la fidélité comparativement aux autres antécédents susmentionnés.

La fidélité client et ses déterminants sont au cœur de l'approche relationnelle du marketing. Ainsi, la satisfaction est un déterminant important de la fidélité, notamment parce qu'elle conditionne la confiance et l'engagement des clients. Mais il n'est pas rare que le client subisse un échec de service. Ceci est particulièrement vrai dans le champ des services dans la mesure où leurs caractéristiques (intangible, variable, inséparable et périssable) impliquent une difficulté à en maîtriser la qualité (Lovelock et Wirtz, 2004 ; Prim-Allaz et Sabadie, 2003 ; Wirtz et Lovelock, 2016). C'est la raison pour laquelle de nombreux travaux dans le champ des services se consacrent à la gestion des insatisfactions clients. Nous abordons dans la prochaine section la notion d'insatisfaction client et de recouvrement de service.

Section 3 – Les échecs de services et leur gestion comme principaux déterminants de l'infidélité

Nous avons présenté précédemment le concept de fidélité client en tant qu'objectif majeur dans le champ du marketing relationnel. Ainsi, la satisfaction client est un déterminant de la fidélité des clients dans la mesure où elle favorise une relation de confiance et leur engagement. À ce titre, l'insatisfaction est également un déterminant majeur de l'infidélité. Kumar et al. (2015) montrent qu'il est important de comprendre les causes de rupture afin d'adapter la stratégie de reconquête d'une part. Ils soulignent également que les clients partis suite à un échec de service sont les plus difficiles à reconquérir d'autre part. Ce constat est d'autant plus inquiétant que les défaillances sont fréquentes dans le secteur des services et qu'elles sont à l'origine de nombreuses ruptures (Keaveney, 1995). C'est la raison pour laquelle nous présentons dans cette troisième section les travaux dans le champ des services qui se sont attachés à analyser les réactions des clients face aux défaillances de services. Nous abordons également la littérature sur le management des réclamations.

3.1 Les réactions des clients suite à une défaillance de service

Les échecs de service sont des incidents communs et habituels en marketing (Best et Andreasen, 1976 ; Lovelock et Wirtz, 2004 ; Prim-Allaz et Sabadie, 2003 ; Wirtz et Lovelock, 2016). Même les entreprises avec le meilleur service client et une excellente qualité de service ne peuvent empêcher les échecs de service (Keaveney, 1995 ; Reichheld et al., 1996). Les caractéristiques distinctives du service, telles que les performances en temps réel, l'implication du client et l'intangibilité des services, peuvent augmenter considérablement les risques de défaillance du service (Lovelock et Wirtz, 2004). En effet l'implication du client peut dégrader la prestation car il ne joue pas le rôle que l'on attend de lui par exemple. L'intangibilité des services les rend particulièrement difficiles à évaluer et renforce la subjectivité de cette évaluation. L'implication du client et l'intangibilité expliquent également la difficulté pour le prestataire à délivrer une qualité de service constante et, pour le client, à former des attentes précises et réalistes avant la consommation (Smith et Bolton, 1998). Pour autant, les échecs de services et la mauvaise gestion de ces échecs sont des déterminants de la fidélité des clients.

3.1.1 Les échecs de service

Un échec de service se caractérise par une situation dans laquelle l'entreprise connait des failles dans la prestation de service (Roschk et Gelbrich, 2014) et ces failles sont à l'origine d'un décalage entre la performance de l'entreprise et les attentes du client. Il existe plusieurs classifications d'échecs de service dans la littérature.

La première classification oppose les échecs de service de base (*core service failures*) aux échecs de processus (*process failures*) (Bitner et al., 1990 ; Grönroos, 1988 ; Parasuraman, 1994 ; Van Vaerenbergh et al., 2014). L'échec du service de base est défini comme la situation dans laquelle le service principal n'a pas été livré au client (problème de réseau pour un opérateur téléphonique par exemple). L'échec de service porte ainsi sur le résultat. L'échec de processus représente le fait qu'un client rencontre des problèmes au cours du processus de livraison du service.

La deuxième classification oppose les échecs de service monétaires impliquant une perte financière, aux échecs non monétaire (Gelbrich et Roschk, 2011). À titre d'exemple, un client ne reçoit pas un produit qui est commandé. Par opposition, un échec de service non monétaire peut être caractérisé par une situation dans laquelle un client est agressé par un vendeur.

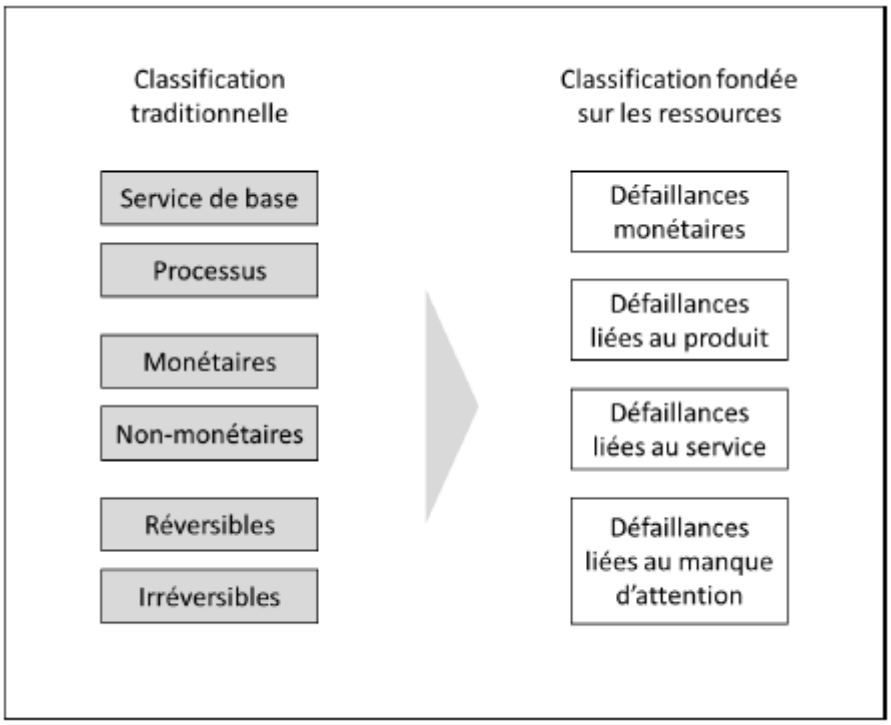
La troisième classification oppose les échecs de service réversibles aux échecs de service irréversibles (Roschk et Gelbrich, 2014). Un échec irréversible concerne une situation dans laquelle il n'est pas possible pour le prestataire de fournir la prestation suite à la défaillance. Ainsi, un problème de livraison est un problème potentiellement réversible si une nouvelle livraison est organisée. En revanche, si la livraison concerne un cadeau d'anniversaire et qu'elle ne peut avoir lieu avant cette date contrairement à ce qui était convenu, l'échec de service n'est pas réversible.

La quatrième classification oppose les échecs de service selon la nature du conflit avec le fournisseur : les conflits relevant de la tâche et les conflits relevant de considérations interpersonnelles (Beverland et al., 2010). Les premiers désignent une situation dans laquelle les clients ont des considérations pragmatiques et recherchent des solutions pratiques à leurs problèmes. Les derniers représentent la situation dans laquelle les clients recherchent des résultats symboliques comme le respect ou la dignité.

Finalement, Roschk et Gelbrich (2014) suggèrent une classification fondée sur les ressources qui propose de séparer les défaillances de service en quatre catégories et constitue une synthèse des classifications existantes (figure 5) :

- **Échecs de service monétaires** : Ils engendrent une perte financière pour le client (Liao, 2007).
- **Échecs de service liés aux produits** : Ils découlent de produits défectueux, présentant des dysfonctionnements ou de mauvaise qualité (Blodgett et al., 1997).
- **Échecs liés au service** : Ils concernent les services associés à l'achat, comme la livraison ou encore le service après-vente, dont la mise en œuvre nécessite des interactions interpersonnelles (Zeithaml et al., 1985).
- **Échecs liés au manque d'attention** : Elles décrivent le manque de courtoisie, de considération ou d'empathie de la part d'une entreprise et de ses collaborateurs (Bonifield et Cole, 2007 ; Cropanzano et al., 2001).

Figure 5 - Typologie des défaillances de service selon Roschk et Gelbrich (2014)



Keaveney (1995) étudie les causes de rupture des clients dans le secteur des services. À l'aide d'une étude qualitative sur 526 répondants, Keaveney (1995) les interroge sur tout événement, toute combinaison d'événements ou toute série d'événements (incidents critiques) entre le client et une ou plusieurs entreprises de services (parmi 25 catégories de service) qui ont amené le client à changer de fournisseur de services. Après avoir codé 468 incidents en 838 comportements critiques, Keaveney (1995) les a classés en plusieurs catégories et sous catégories. Elle propose finalement huit causes de rupture pour les clients dans l'industrie des services.

- **Le prix** (29 %) : La catégorie « prix » comprend tous les départs client ou changement de fournisseur qui impliquent des prix, des taux, des frais, des charges, des surcharges, des frais de service, des pénalités, des offres de prix, des coupons ou des promotions de prix. Les causes de rupture liées au prix peuvent être classées en quatre sous catégories : (1) les prix de base élevés, (2) les augmentations de prix, (3) les pratiques tarifaires déloyales et (4) les pratiques tarifaires trompeuses.

- **La gêne** (18 %) : La catégorie « gêne » comprend toutes les situations dans lesquelles le client se sent gêné par certains aspects de la prestation : la localisation du prestataire de services, les heures d'ouverture, le temps d'attente pour le service ou le temps d'attente pour obtenir un rendez-vous.

- **Échec de service de base** (44 %) : Ils représentent la majorité des causes de rupture. Les défaillances des services comprennent toutes les erreurs ou problèmes techniques du service lui-même. Par exemple, un opérateur téléphonique qui n'arrive pas à fournir un réseau téléphonique et Internet de qualité. Les causes de rupture liées à l'échec de service peuvent être classées en trois sous-catégories : (1) les erreurs dans le service rendu, (2) les erreurs de facturation, et (3) les catastrophes de service lorsque la défaillance du prestataire a causé des dommages à la personne, à la famille, aux animaux domestiques ou aux biens du client ou ont fait perdre du temps ou de l'argent au client.

- **Échec de service lié aux interactions personnelles entres les clients et les employés** (35 %) : Il s'agit de la deuxième cause de rupture la plus fréquente. Il s'agit de défaillances dues à des employés insouciants, impolis, peu réactifs ou incompétents.

- **La gestion des défaillances de service** (18 %) : Cette situation peut être qualifiée de « double déviation » (Basso et Pizzutti, 2016 ; Bitner et al., 1990 ; Grégoire et al., 2009 ;

Joireman et al., 2013 ; Maxham III et Netemeyer, 2002) dans la mesure où le client subit l'échec de service mais également la défaillance du prestataire dans la gestion du problème.

- **Attraction par les concurrents** (7 %) : Les clients partent car ils pensent avoir trouvé une alternative supérieure comparativement à leur fournisseur actuel.

- **Problèmes éthiques** (7 %) : Cette catégorie comprend des incidents de comportements illégaux, immoraux, dangereux, malsains ou autres qui s'écartent largement des normes sociales. Les ruptures liées aux problèmes éthiques peuvent être classées en quatre sous-catégories : (1) les comportements malhonnêtes, (2) les comportements intimidants tels que la vente forcée, (3) des pratiques dangereuses ou malsaines et (4) les conflits d'intérêts.

- **Départs involontaires** (4 %) : cette catégorie comprend des changements de fournisseur en raison de facteurs échappant au contrôle du client ou du fournisseur de services. Par exemple si le client déménage, décède, ou fait faillite.

Plus récemment, Kumar et ses collègues (2015) ainsi que Tokman et al. (2007) revisitent cette taxonomie dans le cadre du management de la reconquête client et proposent trois catégories de cause de rupture : (1) **ruptures liées au prix** (augmentation des tarifs, concurrent moins cher, prix trop élevé etc.), (2) **ruptures liées au service** (échec de service, mauvaise gestion d'une réclamation, manque de réactivité du service client etc.), et (3) l**es ruptures liées à des raisons incontrôlables** de la part de l'entreprise (décès, déménagement, faillite etc.).

La théorie de l'attribution (tableau 7) stipule que lorsqu'un événement négatif survient, les individus ont un besoin intrinsèque d'en comprendre les causes et d'en attribuer la faute (Folkes, 1984 ; Weiner, 2000). Il en va de même pour les échecs de service. En effet, après un échec de service, les consommateurs vont rechercher la cause qui est à l'origine du problème et l'évaluent selon trois dimensions : (1) la stabilité, (2) la contrôlabilité et (3) le locus (Weiner, 2000).

La stabilité renvoie à l'évaluation qu'un client fait de la fréquence d'apparition d'un problème dans le temps, c'est-à-dire si ce problème est à même de se reproduire ou pas dans le futur (Folkes, 1984). Plus les échecs de service sont perçus comme stables, plus ils engendrent de la colère chez les clients (Folkes, 1984 ; Maxham III et Netemeyer, 2002 ; Stephens et Gwinner, 1998). De plus, les attributions de stabilité influencent les attentes futures des clients en terme de performance de l'entreprise (Folkes, 1984 ; Oliver, 1997 ;

Weiner, 2000). L'évaluation de la stabilité est importante car reproduire un même échec de service peut être très nuisible pour une entreprise. En effet, un premier échec de service dégrade la confiance et la qualité relationnelle du client. Un deuxième échec de service diminue de manière exponentielle la confiance et confirme la première perte de confiance (Knox et van Oest, 2014 ; Maxham III et Netemeyer, 2002 ; Sajtos et al., 2010). De plus, la satisfaction globale des clients est également affectée par l'évaluation de la stabilité. Si l'échec de service est perçu comme stable, alors la satisfaction cumulée est plus faible ce qui influence négativement la fidélité des clients (Folkes, 1984). À l'inverse, un échec de service perçu comme temporaire peut amener les clients à pardonner l'entreprise sans dégrader la confiance (Crosby et al., 1990).

La contrôlabilité concerne la perception qu'a le client de la capacité de l'entreprise à empêcher l'échec de service de se produire. Si le client perçoit que l'entreprise aurait pu éviter l'échec de service, alors il tiendra l'entreprise pour responsable (Maxham III et Netemeyer, 2002). Si un client perçoit que le fournisseur avait le pouvoir d'empêcher l'échec de service mais n'a rien fait pour l'éviter, alors il a une forte probabilité de ressentir de la colère et un désir de vengeance (Folkes, 1984). À l'inverse, un client est plus tolérant et pardonne plus facilement une entreprise s'il perçoit que l'échec de service échappait au contrôle de l'entreprise (Hibbard et al., 2001). La contrôlabilité a un effet indirect sur la satisfaction globale, la propension à réclamer et le désir de poursuivre la relation avec le fournisseur via le sentiment de colère (Folkes, 1984). Cette dimension de l'attribution a également un effet direct sur l'intention de fidélité et l'intention de réclamer (Folkes et al., 1987).

Finalement, **le locus** concerne l'évaluation que fait le client de l'origine du problème. Il peut s'attribuer la responsabilité du problème (locus interne) ou l'attribuer à d'autres (locus externe) parmi lesquels l'entreprise et/ou des facteurs extérieurs ou une personne tierce (Folkes, 1984). À date, peu de recherches ont étudié le rôle du locus interne. Ceci peut être expliqué par plusieurs raisons. Premièrement, la recherche considère généralement que l'entreprise est la principale responsable des échecs de service (Van Vaerenbergh et al., 2014) même si environ 30 % des échecs de service sont directement causés par les clients (Tax et al., 2006). Deuxièmement, les clients attribuent souvent les échecs de service aux entreprises (Folkes, 1984) et ce même s'ils en sont responsables, afin de préserver une meilleure estime de soi (Jacoby et Jaccard, 1981 ; Yen et al., 2004).

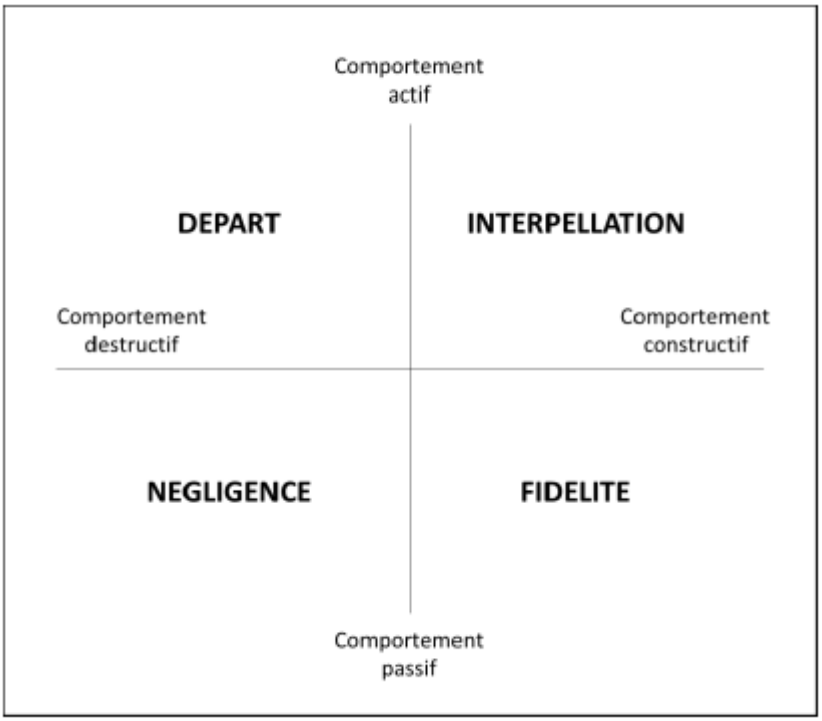
Tableau 7 - Trois dimensions de l'attribution

Dimensions	Caractéristique
Stabilité	Probabilité que le problème rencontré se reproduise.
Contrôlabilité	Le contrôle que pouvait exercer l'autre partie pour empêcher que le problème ne se produise.
Locus	Le responsable du problème rencontré.

Van Vaerenbergh et ses collègues (2014) comparent l'impact respectif des trois dimensions de l'attribution sur la satisfaction et les émotions négatives des clients. Ils montrent que la stabilité et la contrôlabilité sont les déterminants les plus importants. Lorsque les clients font face à un échec de service, ils expérimentent de l'insatisfaction et d'autres émotions négatives telles que la colère, développant ainsi des comportements néfastes pour la relation avec l'entreprise (Bitner et al., 1990 ; Grégoire et al., 2009 ; Valentini et al., 2020).

Les comportements des clients face à l'insatisfaction ont suscité un grand intérêt à travers plusieurs disciplines, notamment en marketing (e.g. Day, 1984 ; Day et al., 1981 ; Day et Bodur, 1978 ; Sarkar Sengupta et al., 2015), en psychologie (e.g. Rusbult et al., 1982, 1986) ou en sciences politiques (e.g. Hirschman, 1970). Sur la base des travaux d'Hirschman (1970), Singh (1990) propose trois types de réponses face à l'insatisfaction : (1) **le départ** (*exit*), (2) **l'interpellation de l'entreprise** (*voice*) et (3) **la fidélité** (*loyalty*). Rusbult et ses collègues (1982, 1986) ajoutent par la suite un quatrième type de réponse face à l'insatisfaction : le comportement de **négligence** (*neglect*). La figure 6 illustre ces différents types de réponses face à l'insatisfaction.

Figure 6 - Typologie des réponses face à l'insatisfaction (Rusbult et al., 1982)



3.1.2 Le départ (*exit*)

Le départ est défini de plusieurs façons en fonction du champ disciplinaire en recherche. En marketing, le départ représente un arrêt volontaire de la relation d'échange entre le client et l'entreprise de service (Singh, 1990). Pour Hogan et ses collègues (2003), le départ client désigne une situation dans laquelle un client quitte une entreprise pour acheter des produits ou services chez une autre entreprise. En psychologie sociale, le départ représente une séparation formelle entre les partenaires (Rusbult et al., 1982). Il s'agit d'un comportement actif et destructif (Rusbult et al., 1982, figure 6). Les départs clients dépendent du niveau d'insatisfaction, des coûts de changement de fournisseur et de l'attractivité de meilleures alternatives (Hirschman, 1970 ; Palmatier et al., 2006 ; Pick et al., 2016 ; Ping, 1993). De plus, certains clients préfèrent quitter l'entreprise car ils perçoivent la réclamation comme perdue d'avance (Chebat et al., 2005 ; Day et al., 1981) alors que d'autres ne sont pas à l'aise avec le fait de réclamer (Day et al., 1981 ; Stephens et Gwinner, 1998).

3.1.3. L'interpellation de l'entreprise (*voice*)

L'interpellation est définie par Hirschman (1970) comme toute tentative de créer un changement plutôt que de fuir un événement perçu comme inacceptable en informant les autorités supérieures de l'organisation et en suscitant l'opinion publique. L'interpellation représente une expression et une manifestation de l'insatisfaction clients. Elle peut être adressée à l'entreprise, il s'agit alors d'une réclamation[8], (Bearden et Teel, 1983 ; Day et al., 1981 ; Hogreve et al., 2019 ; Lariviere et Vandenpoel, 2005) ou à une partie tierce tel qu'un médiateur ou un avocat (Day, 1984). Certains travaux (Chebat et al., 2005 ; Tax et al., 1998) montrent que la réclamation n'est pas le comportement majoritaire des clients insatisfaits. Une faible proportion des clients réclame suite à une insatisfaction.

3.1.4 La fidélité (*loyalty*)

Rusbult et ses collègues (1982) caractérisent la fidélité comme étant un comportement passif et constructif (figure 6). La fidélité se caractérise par une attitude positive envers l'entreprise qui conduit le client à protéger la relation. Ce serait donc un rempart psychologique au départ client en cas d'insatisfaction (Hirschman, 1970). En effet, les clients fidèles adoptent une posture positive et ouverte au dialogue même après un échec de service (Rusbult et al., 1986). Ils font confiance à leur fournisseur pour s'améliorer (Ping, 1993). Selon Ping (1993), les clients fidèles préfèreraient vivre avec le problème rencontré plutôt que de faire une réclamation par rapport à cet échec de service.

3.1.5 La négligence (*neglect*)

La négligence est un comportement passif et destructif (figure 6) en réponse à une insatisfaction. La négligence représente un départ émotionnel (Ping, 1993) qui se caractérise par le fait d'investir peu d'effort pour maintenir la relation. À titre d'exemple, la négligence peut se traduire par le refus de communiquer avec l'entreprise, de passer moins de temps dans les magasins et encore de critiquer l'entreprise sur des aspects sans rapport avec les échecs de service rencontrés. Les rares échanges avec le fournisseur de service sont acceptés à contre

[8] La littérature française dans le champ des réclamations considère la réclamation client comme l'interpellation de l'entreprise par le client (Crié, 2001 ; Prim-Allaz et Sabadie, 2003), par opposition au terme « *recovery* » qui désigne pour les chercheurs anglo-saxons l'ensemble des comportements du client suite à une insatisfaction (Singh, 1990).

cœur (Ping, 1993) et évités le plus possible. Les clients qui engagent ce type de réponse face à l'insatisfaction ont généralement un faible lien avec l'entreprise et ne croient pas que celle-ci peut s'améliorer dans le temps.

Parmi les quatre comportements résultant d'une insatisfaction, deux sont particulièrement positifs : **la fidélité** et **la réclamation**. La réclamation se caractérise par une démarche active du client envers l'entreprise par laquelle il attend un traitement du problème. Il s'agit là d'une seconde chance pour l'entreprise de se rattraper (Joireman. et al., 2013). Ceci est particulièrement important dans le secteur des services où les causes d'échecs sont nombreuses et difficilement maîtrisables pour le prestataire (Lovelock et Wirtz, 2004 ; Prim-Allaz et Sabadie, 2003). Toutefois, les travaux tels que ceux de Tax et al. (1998) montrent que la réclamation n'est pas le comportement majoritaire. En effet, elle suppose notamment des efforts de la part du client. Ce dernier consentira ces efforts s'il a le sentiment qu'ils seront utiles, c'est-à-dire que l'entreprise sera réactive et répondra favorablement à sa demande (Chebat et al., 2005 ; Stephens et Gwinner, 1998). C'est la raison pour laquelle, la réclamation représente un « *acid test* » (Homburg et Fürst, 2005), par lequel le client peut évaluer dans quelle mesure il a eu raison de faire confiance au prestataire et dans quelle mesure le prestataire est prêt à faire les efforts nécessaires pour préserver la relation. Echouer à ce test conduit à l'insatisfaction client et démontre l'incapacité de l'organisation à répondre aux attentes de ses clients ce qui revient souvent à perdre le client. La relative rareté des comportements de réclamation et l'impact de la gestion de réclamations sur la fidélité des clients expliquent les nombreux travaux sur le thème de la gestion des réclamations.

3.2 La gestion des réclamations

La gestion des réclamations est le processus qui consiste à convertir des clients insatisfaits en clients satisfaits grâce à la réactivité des fournisseurs de services (Hirschman, 1970). Elle ne peut se produire sans une réclamation client, qui représente une opportunité pour les entreprises de s'engager dans des efforts de récupération afin d'influencer positivement les comportements du client après la plainte (Ang et Buttle, 2006 ; Béal et al., 2019 ; Blodgett et al., 1997 ; Hart et al., 1990 ; Hess et al., 2003 ; Maxham III, 2001 ; Maxham et Netemeyer, 2002). La gestion des réclamations ou le recouvrement de service, est un moyen pour les entreprises de fidéliser leurs clients qui ont été insatisfaits suite à un échec de service (Davidow, 2003 ; Gelbrich et Roschk, 2011 ; Sabadie et al., 2006 ; Van

Vaerenbergh et Orsingher, 2016 ; Yilmaz et al., 2016). Plus précisément, les entreprises peuvent gérer de manière satisfaisante la réclamation client afin de retrouver une satisfaction globale acceptable, d'obtenir du bouche-à-oreille positif et d'encourager le retour des clients (Gelbrich et Roschk, 2011 ; Orsingher et al., 2010).

La théorie de la justice est le cadre théorique le plus fréquemment mobilisé pour comprendre ce qui détermine la satisfaction à l'égard du recouvrement de service, ou la satisfaction post-réclamation (Gelbrich et Roschk, 2011 ; Orsingher et al., 2010 ; Tax et al., 1998). En effet, un échec de service rompt les engagements pris par le fournisseur de service (Prim-Allaz et Sabadie, 2003) et créer une situation conflictuelle d'iniquité dans laquelle le client se sent délaissé. Ainsi, en formant une réclamation, le client souhaite rééquilibrer l'échange et restaurer un sentiment de justice. Tax et ses collègues (1998) mobilisent la théorie de la justice dans le cadre du recouvrement de service et identifient trois dimensions de la justice (figure 7) : (1) **la justice distributive**, (2) **la justice procédurale** et (3) **la justice interactionnelle**.

La dimension de **justice distributive** fait référence à la perception de l'équité associée à la réparation proposée par l'entreprise au réclamant suite à un échec de service (Blodgett et al., 1997 ; Kelley et al., 1993). L'équité perçue résulte d'un calcul du type coût/bénéfice (Adams, 1965). Ainsi le client va comparer ce que lui propose l'entreprise pour gérer son problème comparativement aux coûts que ce problème lui a fait subir (ratio d'équité interne) et il va également comparer ce ratio à celui d'autres clients ou d'autres expériences qu'il a vécues par le passé (ratio d'équité externe). Orsingher et ses collègues (2010) montrent dans leur méta analyse que la justice distributive a l'effet le plus important sur la satisfaction post-réclamation comparativement aux deux autres dimensions de la justice. Cependant, une autre méta analyse de Gelbrich et Roschk (2011) montre que cet effet majeur de la justice distributive dépend de la variable dépendante utilisée. En effet, si la variable étudiée est la satisfaction cumulée, alors la dimension qui a le plus grand effet est la justice interactionnelle (Gelbrich et Roschk, 2011).

La **justice interactionnelle** renvoie à la dimension humaine et interpersonnelle de l'échange (Tax et al., 1998). La justice interactionnelle tient une place importante dans la prise de décision des clients après une réclamation et sur l'évaluation de la qualité du traitement apporté par l'entreprise (Blodgett et al., 1997).

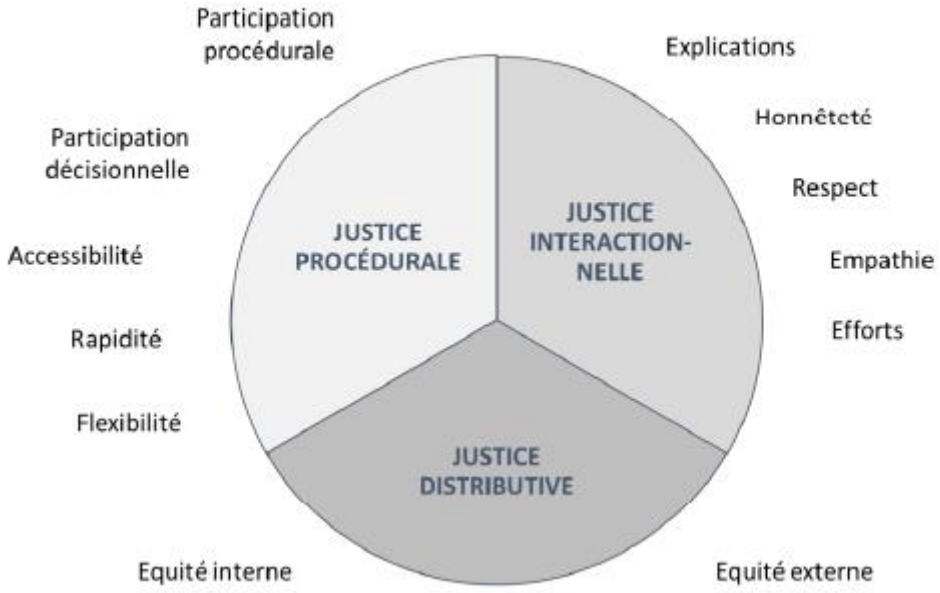
La **justice procédurale** fait référence à la perception de l'équité des moyens (mesures, procédures et critères) utilisés par les entreprises pour régler l'échec de service (Tax et al., 1998). La méta analyse d'Orsingher et de ses collègues (2010) montre que cette dimension a une influence positive sur la satisfaction post-réclamation. Néanmoins, cette étude montre également que l'ampleur et la significativité de l'influence de la justice procédurale sur la satisfaction post-réclamation varient largement selon les études.

Le cadre théorique des théories de la justice a conduit les auteurs à étudier l'impact des leviers managériaux à la disposition des entreprises sur les dimensions de la justice (Gelbrich et Roschk, 2011 ; Orsingher et al., 2010). La justice distributive est influencée par des actions telles que le remboursement, l'échange, une réduction sur les achats futurs ou un mix de ces options (Blodgett et al., 1997). Elle dépend également de présence ou non d'excuses (Tax et al., 1998). Plusieurs éléments influencent la justice procédurale : le contrôle qu'exerce le client sur la procédure - le client peut s'exprimer - (Tax et al., 1998), la facilité avec laquelle le client peut mener à bien sa réclamation (Bitner et al., 1990 ; Tax et al., 1998), le contrôle sur la décision - le client se sent écouté - (Tax et al., 1998), la flexibilité des procédures pour répondre aux clients (Bitner et al., 1990 ; Smith et al., 1999 ; Tax et al., 1998) ou encore la réactivité et la rapidité de traitement (Tax et al., 1998). Enfin, la justice interactionnelle est influencée par des pratiques telles que le fait de fournir une explication (Bitner et al., 1990), l'honnêteté, la politesse (Blodgett et al., 1997), l'empathie (Zeithaml et al., 1988) et les efforts fournis par le personnel en contact pour la résolution du problème (Folkes, 1984).

La littérature montre le rôle fondamental de la compensation sur la satisfaction post-réclamation (Estelami, 2000 ; Gelbrich et al., 2016 ; Gelbrich et Roschk, 2011 ; Kanuri et Andrews, 2019 ; Roschk et Gelbrich, 2014 ; Simon et al., 2015). Toutefois, en fonction de la situation, l'entreprise doit utiliser des éléments interactionnels ou procéduraux spécifiques afin de satisfaire les réclamants. Par exemple, les clients qui éprouvent un fort sentiment de trahison répondraient plus positivement à des excuses et à des formes modestes de récompenses économiques (Bonifield et Cole, 2007 ; Grégoire et al., 2009). Cependant, leur offrir uniquement des récompenses économiques pourrait aggraver la situation (Bechwati et Morrin, 2003). Les efforts procéduraux et interactionnels améliorent la satisfaction des clients de deux manières. Premièrement, ils ont un impact direct sur la justice perçue, puisque les réclamants ont le sentiment que l'entreprise se soucie d'eux et souhaite restaurer leur estime de soi. À titre d'exemple, lorsque l'entreprise prend l'initiative d'un recouvrement de service, les clients considèrent cet investissement comme un acte de courtoisie et d'honnêteté qui renforce

leurs perceptions de la justice interactionnelle. Les efforts interactionnels permettent d'expliquer le problème et peuvent remplacer les efforts tangibles comme les compensations afin de réduire les émotions négatives liées à l'insatisfaction. Gelbrich (2010) montre que l'explication rétrospective (c'est-à-dire pourquoi un échec s'est produit) atténue la colère, tandis que l'explication prospective (c'est-à-dire ce qui va se passer avec l'échec dans le futur) atténue l'impuissance. Ce résultat est particulièrement important car les émotions sont un antécédent important du comportement des clients post-insatisfaction, notamment du bouche-à-oreille (Gelbrich, 2010). Deuxièmement, les efforts interactionnels et procéduraux peuvent influencer l'efficacité des efforts liés à la justice distributive. En effet, Blodgett et al. (1997) expliquent que le fait de délivrer une compensation de manière grossière, sans suivi des éléments procéduraux et interactionnels, a un faible impact sur la perception globale de la justice. Ce résultat est également soutenu par Meyer-Waarden et Sabadie (2013) qui montrent que la justice perçue est plus élevée lorsque des efforts conséquents liés à la justice distributive (par exemple, un remboursement à 100 %) sont accompagnés d'efforts interactionnels importants (par exemple, un appel téléphonique du directeur de l'entreprise). Ainsi, les efforts distributifs (par exemple avec des compensations) n'ont qu'un impact limité sur la justice perçue s'ils ne sont pas accompagnés d'efforts interactionnels.

Figure 7 - Les trois dimensions de la justice (Prim-Allaz et Sabadie, 2005)



Par ailleurs, les travaux dans le champ de la gestion des réclamations montrent qu'une mauvaise gestion de la réclamation client entraine une double déviation (Basso et Pizzutti, 2016 ; Bitner et al., 1990 ; Grégoire et al., 2009 ; Joireman et al., 2013 ; Maxham III et Netemeyer, 2002) : le client est d'abord insatisfait de l'échec de service, puis est une deuxième fois insatisfait par cette gestion inefficace de sa réclamation. Cette double déviation est susceptible de déclencher des émotions négatives telles que la colère et des sentiments de trahison (Bitner et al., 1990 ; Bougie et al., 2003). Ces clients peuvent alors éprouver un désir de vengeance qui les poussent à adopter des comportements néfastes envers l'entreprises tels que le bouche-à-oreille négatif, la négligence, le désir d'évitement ou le départ (Aquino et al., 2006 ; Grégoire et al., 2009, 2019).

CONCLUSION CHAPITRE 1

Ce premier chapitre nous a permis de présenter l'évolution du marketing vers une approche relationnelle qui envisage les relations à long terme et priorise la fidélisation des clients les plus profitables (Leach et Liu, 2014 ; Reinartz et Kumar, 2000 ; Venkatesan et Kumar, 2004). Les entreprises se doivent en effet de fidéliser leurs clients afin de rester compétitifs dans des marchés de plus en plus concurrentiels (Ascarza et al., 2016 ; Dwyer, 1997 ; Knox et van Oest, 2014). Ceci passe notamment par la satisfaction des clients et la création d'un lien de confiance. Toutefois, les services se caractérisent par une difficulté à contrôler la qualité de la prestation, car aujourd'hui encore, la majorité des départs clients est due à un échec de service de la part de l'entreprise (Keaveney, 1995), d'où la nécessité de mettre en œuvre un management efficace des incidents de services.

Cependant, les efforts de recouvrement de service ne sont pas toujours efficaces (Basso et Pizzutti, 2016 ; Bitner et al., 1990 ; Maxham III et Netemeyer, 2002). De plus, nous avons vu que les clients peuvent quitter l'entreprise sans réclamer et sans prévenir l'entreprise (Blodgett et al., 1997 ; Hirschman, 1970 ; Ping, 1993 ; Singh, 1990 ; Zeelenberg et Pieters, 1999). C'est dans ce contexte que la reconquête client s'est développée. Les chercheurs et managers ont compris que si un fournisseur ne pouvait retenir tous ses clients, alors il serait judicieux et profitable de reconquérir ceux partis à la concurrence.

Le prochain chapitre a pour objectif de présenter ce que recouvre le management de la reconquête pour les entreprises, les raisons pour lesquelles il s'agit d'un sujet encore peu traité dans la littérature et les déterminants de son efficacité.

CHAPITRE 2 – LA RECONQUETE DE CLIENTS PERDUS

INTRODUCTION AU CHAPITRE 2

Le chapitre précédent a présenté les fondements du marketing relationnel et le développement de la littérature consacrée aux enjeux et aux déterminants de la fidélité des clients. À la fin des années 1990, le management de la reconquête fait son apparition avec l'article conceptuel de Stauss et Friege (1999) qui soulignent l'importance des stratégies de reconquête dans le management de la relation client. Depuis, si d'autres travaux ont été menés sur ce thème, ils restent rares (Meire, 2021). Ce constat est surprenant à plusieurs titres. D'une part, la reconquête est nécessaire, dans la mesure où une entreprise ne peut retenir 100 % de ses clients (Reichheld et al., 1996 ; Stauss et Friege, 1999 ; Thomas et al., 2004 ; Yoo et al., 2020). D'autre part, cette stratégie est profitable : les entreprises ont, en moyenne, une probabilité de 20 à 40 % de réussir à vendre à des clients perdus, ce qui est beaucoup plus élevé que la probabilité d'acquérir de nouveaux clients (Griffin et Lowenstein, 2001 ; Meire, 2021). De plus, outre les bénéfices liés à la profitabilité, le management de la reconquête permet d'identifier les points faibles d'une entreprise (cause de rupture, échecs de service) pour pouvoir s'améliorer par la suite (Griffin et Lowenstein, 2001). Enfin, aucune recherche ne s'est intéressée aux stratégies de reconquête pour récupérer les clients partis suite à un échec de service, alors que les départs liés à un échec de service représentent la majorité des ruptures dans le domaine des services (Bogomolova, 2010 ; Keaveney, 1995). Ce deuxième chapitre présente dans un premier temps la reconquête client en tant que stratégie de marketing relationnel et les freins au management de la reconquête. Nous positionnons la reconquête dans le cadre du parcours client (*customer journey)* tout en soulignant que la mise en place de cette stratégie souffre de freins organisationnels. Puis, la deuxième section de ce chapitre présente l'efficacité du management de la reconquête et ses déterminants. De manière générale, la littérature s'est focalisée sur l'adéquation entre les offres de reconquête et les causes de ruptures ainsi que sur le profil des clients reconquis.

Section 1 – La reconquête en tant que stratégie de marketing relationnel

Stauss et Friege (1999) sont les premiers chercheurs à souligner le potentiel du management de la reconquête client avec leur article conceptuel publié dans *Journal of Service Research.* Ces auteurs définissent le management de la reconquête client comme étant la planification, la réalisation et le contrôle de tous les processus qu'une entreprise met en place pour récupérer ses clients partis. À partir de ces travaux, quelques auteurs ont étudié le management de la reconquête client (tableau 8). La recherche dans ce champ reste néanmoins limitée et elle s'est principalement concentrée sur l'efficacité des offres de reconquête. Cette section vise à expliquer les raisons pour lesquelles la reconquête client est toujours un sujet peu traité dans la littérature. Premièrement, nous présenterons le management de la reconquête client dans le cadre du parcours client (*customer journey* présenté dans la sous section suivante). Nous abordons ainsi la complexité que peut représenter la reconquête client. En effet, elle peut être à la fois une question de conquête d'un nouveau client et d'une fidélisation d'un ancien client. Puis nous présentons les mécanismes de défenses (Homburg et Fürst, 2007 ; Vomberg et al., 2020) que les managers peuvent développer vis-à-vis des départs clients.

1.1 Le parcours client ou *customer journey*

La littérature sur l'expérience client souligne que le processus d'achat des clients est un parcours (*journey*) itératif et dynamique (i.e. Lemon et Verhoef, 2016 ; Van Vaerenbergh et al., 2019). Alors que la majorité des travaux sur la gestion de la relation client s'est concentrée sur l'acquisition et la fidélisation clients, la perspective de parcours client ou *customer journey* inclut également une boucle de fidélité (*loyalty loop*) dans laquelle les clients vont (ré)évaluer les alternatives et potentiellement revenir vers une entreprise qu'ils ont précédemment quittée (Court et al., 2009 ; Lemon et Verhoef, 2016). Lemon et Verhoef (2016, p. 74) définissent l'expérience client comme « le parcours d'un client avec une organisation au fil du temps pendant le cycle d'achat, à travers de multiples points de contact ».

Tableau 8 - Etudes principales sur le management de la reconquête

Auteurs	Principale contribution	Méthodes	Secteur
Stauss et Friege (1999)	Définition de la notion de reconquête client.	Article conceptuel	-
Thomas et al. (2004)	Première étude empirique visant à étudier la reconquête des clients et de développer une stratégie pour la reconquête et la maximisation de la profitabilité de la deuxième relation.	Expérimentation terrain et données secondaires	Presse
Tokman et al. (2007)	Identifier les facteurs d'efficacité des offres de reconquête et montrer leur impact sur les intentions de retour.	Expérimentation	Garage
Homburg et al. (2007)	Utiliser la théorie de la justice pour trouver les facteurs de satisfaction spécifiques au retour client et les relier au succès de la reconquête.	Questionnaire	Télécommu-nication
Kumar et al. (2015)	Démontrer empiriquement comment (1) les expériences et les comportements des clients perdus au cours de leur première vie, (2) la cause de rupture, et (3) la nature de l'offre de reconquête faite aux clients perdus sont tous liés à la probabilité de leur retour et la profitabilité de la deuxième relation.	Expérimentation terrain et données secondaires	Télécommu-nication
Bogomolova (2010, 2016)	Déterminer les facteurs qui déterminent l'intention des clients de revenir dans une entreprise.	Questionnaire	Services et finance
Kumar et al. (2018)	Introduire un modèle pour étudier le comportement de *churn* (départ client) répété.	Expérimentation terrain et données secondaires	Télécommu-nication
Yoo et al. (2020)	Utilisation de la régression quantile pour trouver les facteurs de reconquête et de fidélisation des clients après reconquête.	Expérimentation terrain et données secondaires	Jeu en ligne
Meire (2021)	Etendre davantage les connaissances empiriques sur le retour des clients (incidence et revenus) sans action de la part de l’ entreprise.	Données secondaires	Loisir

Ils distinguent trois phases concernant le cycle d'achat : (1) la **phase de préachat**, (2) la **phase d'achat** et (3) la **phase d'après-achat**, au cours desquelles l'expérience se forme (Lemon et Verhoef, 2016 ; Van Vaerenbergh et al., 2019). Ce parcours client de part sa nature dynamique et itératif, par opposition à une vision statique et ponctuelle (Lemon et Verhoef, 2016), offre donc des possibilités de retour client. Plus particulièrement, au cours de la phase de post-achat, un événement critique peut se produire (i.e. échec de service, gestion de la réclamation), qui conduit soit à la fidélisation du client (par le biais d'un réachat et d'un engagement plus poussé), soit à un nouveau départ du parcours client, le faisant revenir à la phase de préachat et envisageant d'autres solutions (alternatives, concurrent).

La phase de préachat : Cette phase englobe tous les aspects de l'interaction du client avec la marque avant la transaction d'achat. La littérature a caractérisé le préachat comme des comportements tels que la reconnaissance du besoin, la recherche de solutions et l'acceptation d'assouvir ce besoin. En théorie, cette étape pourrait inclure l'ensemble de l'expérience du client avant l'achat. En pratique, cependant, cette étape englobe l'expérience du client depuis le début de la reconnaissance du besoin jusqu'à la prise en compte de la volonté d'assouvir ce besoin.

La phase d'achat : La phase d'achat couvre toutes les interactions du client avec la marque au cours de l'achat lui-même. Elle est caractérisée par des comportements tels que le choix, la commande et le paiement. Bien que cette étape soit la plus comprimée dans le temps, elle a fait l'objet d'une attention particulière dans la littérature marketing, qui s'est concentrée sur la manière dont les activités marketing (par exemple, le marketing mix, Kotler, 1986), l'environnement et l'atmosphère de l'entreprise influencent la décision d'achat. Avec les nombreux points de contact et la surcharge d'informations qui en résulte, des concepts tels que la confiance dans l'achat et la satisfaction à l'égard du choix retenu peuvent également être pertinents. Ceux-ci peuvent inciter les clients à arrêter leurs recherches et à effectuer l'achat.

La phase d'après-achat : La phase d'après-achat englobe les interactions du client avec la marque après l'achat proprement dit. Cette étape comprend des comportements tels que l'utilisation et la consommation et les demandes de service. Comme la phase de préachat, cette phase pourrait théoriquement s'étendre de l'achat à la fin de la vie du client. En pratique, cette étape couvre les aspects de l'expérience du client après l'achat qui sont liés d'une manière ou d'une autre à la marque ou au produit/service lui-même. La recherche sur cette troisième étape s'est concentrée sur l'expérience de consommation (par exemple, Holbrook et Hirschman, 1982), la gestion des réclamations (par exemple, Grégoire et al., 2009) et les décisions de

retourner les produits (par exemple, Wood, 2001), de les racheter (par exemple, Bolton, 1998) ou de rechercher la variété (Kahn, 1995), ainsi que d'autres comportements de non-achat tels que le bouche-à-oreille et d'autres formes d'engagement du client (par exemple, van Doorn et al., 2010). Des recherches en management ont étendu ce processus pour inclure la « boucle de fidélité » (*loyalty loop*) dans le parcours client (par exemple, Court et al., 2009). Cette boucle de fidélité suggère qu'au cours de la phase d'après-achat, un incident critique peut se produire, qui conduit soit à la fidélité du client (par le biais d'un réachat et d'un engagement supplémentaire lorsque le client est satisfait), soit qui relance le processus à nouveau ce qui pousse le client à revenir à la phase de préachat et à envisager d'autres alternatives (lorsque le client est insatisfait et que l'incident critique représente un échec de service par exemple). Ainsi, lorsqu'un client quitte un fournisseur pour un concurrent moins satisfaisant, il peut reconsidérer un retour vers son ancien fournisseur car il regrette d'avoir changé.

La littérature en marketing relationnel s'est principalement concentrée sur l'acquisition et la rétention des clients et a largement délaissé la reconquête client (Meire, 2021). Ce constat est surprenant à plusieurs titres. D'une part les entreprises perdent toutes des clients car, comme évoqué dans le chapitre 1, elles ne peuvent fournir un service de qualité sans faille, ce qui peut engendrer des départs clients. Les échecs de service représentent par ailleurs la cause principale des ruptures (Keaveney, 1995). Le management de la reconquête permet également d'établir le dialogue avec les clients qui ont quitté le fournisseur et peut l'aider à identifier les causes de départs clients (Stauss et Friege, 1999 ; Tokman et al., 2007), les opportunités d'amélioration de la qualité de ses services, de corriger les erreurs de communication et d'identifier de nouvelles opportunités (Griffin et Lowenstein, 2001). L'analyse des causes de départs clients contribue ainsi à renforcer la fidélité des clients. Par ailleurs en analysant le profil des clients perdus, un fournisseur peut détecter les clients à risque de quitter l'entreprise (Griffin et Lowenstein, 2001 ; Tokman et al., 2007). Ainsi, une entreprise peut mettre en place des stratégies de rétention pour ces profils de clients (Lu, 2002 ; Neslin et al., 2006 ; Reinartz et al., 2005 ; Schmittlein et al., 1987). Le management de la reconquête client complète donc les stratégies de rétention. Finalement une stratégie de reconquête des clients perdus peut contribuer à limiter le bouche-à-oreille négatif des clients mécontents et encourager le bouche-à-oreille positif des clients reconquis (Griffin et Lowenstein, 2001 ; Stauss et Friege, 1999 ; Tokman et al., 2007). En effet, si leurs préoccupations et insatisfactions ne sont pas prises en compte, les clients perdus peuvent être une mauvaise source de publicité. Ainsi, les efforts de reconquête que mettent en place les

fournisseurs peuvent contribuer à rétablir l'équité perçue par ces clients (Homburg et al., 2007). Même si les clients perdus ne sont pas reconquis, les efforts de l'entreprise sont la preuve qu'elle se soucie de ses clients et ces efforts perçus sont un déterminant du bouche-à-oreille positif (De Wulf et al., 2001 ; Palmatier et al., 2006). La reconquête client peut ainsi « neutraliser » la colère d'un client qui quitte une entreprise suite à un échec de service (Griffin et Lowenstein, 2001).

Finalement, la *customer journey*, et plus particulièrement le *loyalty loop,* définissent le management de la reconquête client comme une stratégie de marketing relationnel. En effet, il s'agit d'adopter une perspective à long terme des interactions entre une marque et un client, conformément à la perspective du marketing relationnel. Il n'est donc pas pertinent de concevoir un épisode de départ d'un client comme une rupture de la relation. Une entreprise a donc intérêt à considérer et à favoriser le retour des clients. Pourtant, le management de la reconquête souffre de freins organisationnels comme nous allons le présenter dans la section suivante.

1.2 Les freins au management de la reconquête

Une première explication à la récence des travaux dans le champ de la reconquête concerne l'hybridité de cette pratique. En effet, les stratégies de reconquête reposent à la fois sur une logique défensive, favorisant la fidélité des clients, et une logique offensive, visant à conquérir des clients. Or, le marketing défensif est souvent présenté par opposition au marketing offensif (Day, 1984 ; Fornell et Wernerfelt, 1987 ; Fornell et Westbrook, 1984). En effet, certains travaux se sont attachés à démontrer la supériorité, notamment économique, d'un marketing défensif favorisant la fidélité client sur un marketing qualifié d'offensif favorisant la conquête des clients (Reichheld et al., 1996). Cette dichotomie entre marketing défensif et offensif est à l'origine d'une difficulté à conceptualiser la reconquête. Pourtant, la reconquête repose sur une logique de fidélisation dans la mesure où il s'agit de renouer une relation et de capitaliser sur les événements passés (Stauss et Friege, 1999). Mais elle s'inscrit également dans une logique de conquête, notamment lorsqu'il s'agit de séduire des clients partis à la concurrence. Ainsi, Stauss et Friege (1999) introduisent le management de la reconquête client comme une stratégie complémentaire au marketing défensif. En effet, comme présenté dans le chapitre 1 de ce travail doctoral, les stratégies défensives se sont développées dans un contexte de plus en plus concurrentiel qui fait qu'il devient plus coûteux

d'acquérir de nouveaux clients que de conserver ses clients. Or, une entreprise ne peut retenir 100 % de ses clients (Stauss et Friege, 1999), il est donc nécessaire d'inclure la reconquête parmi les stratégies de marketing défensives afin de rester profitable dans des marchés de plus en plus concurrentiels. Ce constat est d'autant plus pertinent dans le secteur des services. En effet, les échecs de service sont fréquents. Il est donc nécessaire pour les entreprises de travailler à les identifier et à les gérer afin de maximiser la fidélité des clients. Le management de la reconquête invite les managers à identifier les problèmes et à « apprendre de leurs erreurs ». Mais cette conception de la rupture de la relation comme la conséquence d'une erreur nuit également au développement du management de la reconquête.

Une deuxième explication au faible nombre de travaux dans le champ de la reconquête tient à l'origine même de ces stratégies dans la mesure où elles nécessitent de prendre appui sur la rupture de la relation. En d'autres termes, la rupture ne doit pas être considérée comme une fin en soi. Pourtant, le départ client est souvent assimilé à un échec du marketing relationnel dans la mesure où il vise à créer, maintenir et développer une relation fructueuse avec les clients (Morgan et Hunt, 1994). À titre d'exemple, de nombreux travaux dans le champ des échecs de service se sont attachés à montrer les effets délétères d'une mauvaise gestion des réclamations clients. C'est pourquoi les chercheurs et les managers se sont concentrés sur des stratégies défensives pour préserver la relation client. Pourtant, ces stratégies défensives peuvent s'avérer contre productives lorsque la culture client conduit les collaborateurs à considérer l'insatisfaction et l'infidélité comme un échec.

La culture de certaines entreprises peut représenter un frein et un obstacle au succès de la reconquête client. La culture d'entreprise est définie par Deshpande et Webster (1989, p. 4) comme le « modèle de valeurs et de croyances partagées qui aide les individus à comprendre le fonctionnement de l'organisation et leur fournit ainsi des normes de comportement dans l'organisation ». Dans le champ du management organisationnel, les cultures organisationnelles incitent souvent les employés à considérer les échecs « comme des indicateurs de mauvaises performances, de négligence ou de manque de compétence » (Frese et Keith, 2015, p. 665). Même lorsque les entreprises ont pris conscience de l'importance des échecs de service et du management des réclamations, la majorité d'entre elles considère les échecs de manière négative (Khanna et al., 2016 ; Ray et al., 2015) en récompensant les réussites et en punissant les échecs (Cannon et Edmondson, 2005). Farson et Keyes (2006) illustrent bien cet état d'esprit des entreprises dans ce « monde compétitif des affaires, où une erreur peut signifier la perte d'une prime, d'une promotion, voire d'un emploi » (p.65).

Dans le champ du marketing relationnel, une rupture liée à un incident de service peut ainsi être perçue comme un échec du marketing relationnel qui vise à créer, maintenir et développer une relation avec les clients (Morgan et Hunt, 1994). Face à un échec, les individus ont tendance à mettre en place des mécanismes de défense psychologiques afin de se protéger. Par exemple, les collaborateurs sont susceptibles de s'abstenir d'aborder les départs clients avec leur hiérarchie. Ceci est renforcé par le fait que la majorité des départs sont effectivement causés par des échecs de services (Keaveney, 1995). Homburg et Fürst (2007) comparent ce phénomène avec les trois singes japonais qui mettent leurs deux mains sur les yeux, les oreilles ou la bouche, ne voyant pas (*mizaru*), n'entendant pas (*kikazaru*) ou ne parlant pas (*iwazaru*) le mal. Selon eux, de nos jours, cette histoire représente le comportement humain qui consiste à jouer les aveugles, les sourds et les muets afin d'éviter de reconnaître les aspects désagréables de la réalité comme un échec de service ou un départ client. À partir de cette métaphore, Homburg et Fürst (2007) introduisent le concept de comportement organisationnel défensif face aux plaintes des clients. Ce concept renvoie à trois types de comportements organisationnels : éviter les clients insatisfaits en minimisant les points de contacts avec eux, limiter la diffusion d'informations relatives aux réclamations au sein de l'organisation et minimiser les efforts dédiés à la gestion des réclamations et à l'apprentissage organisationnel qu'elles permettent. L'origine des comportements organisationnels défensifs se trouve dans la théorie des mécanismes de défenses en psychologie individuelle (Homburg et Fürst, 2005). Les mécanismes de défenses psychologiques, ont d'abord été étudiés pour expliquer les efforts d'une personne pour éviter de reconnaître ses désirs sexuels ou agressifs (Freud, 1946). Fenichel (1945) a élargi le rôle des mécanismes de défense à la protection de l'estime de soi (e.g., Baumeister et al., 1998 ; Cramer, 2000). La plupart des personnes ont tendance à avoir une opinion favorable d'eux-mêmes. Par conséquent, si « un événement interne ou externe se produit qui viole clairement la vision de soi [...], il est nécessaire que le soi dispose d'un mécanisme [...] pour se défendre contre les implications menaçantes de cet événement » (Baumeister et al., 1998, p. 1082). Ainsi, les mécanismes de défense sont des stratégies inconscientes d'une personne pour nier, déformer ou contrer les sources d'anxiété afin de maintenir une image de soi positive. Les chercheurs en psychologie ont identifié plusieurs types de mécanismes de défense dont l'**isolement**, le **déni**, la **projection**, la **rationalisation** et la **répression** qui sont particulièrement pertinents dans le contexte d'une relation client - entreprise (Homburg et Fürst, 2007 ; Laughlin, 1979).

L'isolement : L'isolement est lié à la création « d'un fossé ou d'une barrière mentale entre une certaine cognition menaçante et d'autres pensées et sentiments » (Baumeister et al., 1998, p. 1099). En gardant une distance psychologique par rapport aux questions désagréables, les individus minimisent l'impact perçu de ces questions. Les personnes qui s'isolent fuient leurs problèmes pour se protéger.

Le déni : Le déni représente le refus de reconnaître les faits extérieurs qui peuvent nuire à l'estime de soi. Par exemple, les personnes peuvent « contester ou minimiser les informations qui menacent leur estime de soi, [...] ne pas tenir compte des mauvais commentaires [ou] oublier de manière sélective les éléments qui sont désagréables ou menaçants pour l'estime de soi » (Baumeister et al., 1998).

La projection : La projection décrit le refus d'accepter ses propres mauvais traits, fautes ou défauts, ce qui a pour effet de croire que les autres ont ces mauvais traits, fautes ou défauts (Baumeister et al., 1998).

La rationalisation : Elle représente la tentative de justifier des émotions, comportements, réactions, besoins et des motivations inacceptables en substituant la vraie raison pour ces phénomènes par des raisons logiques et socialement acceptables dans le but d'éviter les critiques afin de se sentir mieux.

La répression : La répression fait référence à l'exclusion de pensées ou de sentiments désagréables de la conscience (par exemple réprimer le souvenir d'un incident embarrassant).

Homburg et Fürst (2007) transposent cette théorie des mécanismes de défense dans le contexte organisationnel. Plus particulièrement, ils étudient les comportements des employés et managers vis-à-vis des réclamations clients. Selon ces auteurs, les entreprises peinent encore aujourd'hui à gérer les réclamations clients car les employés développent des mécanismes de défense vis-à-vis des réclamations, les poussant à nier et s'isoler par exemple. Les réclamations sont ainsi rapidement oubliées ou non traitées. Homburg et Fürst (2007) identifient deux antécédents à la mise en place de ces mécanismes de défenses : (1) l'orientation client de l'entreprise (Wang et Feng, 2012) et (2) la gestion des ressources humaines en matière de gestion des plaintes. Ces auteurs définissent l'orientation client comme étant « la mesure dans laquelle les valeurs, les normes et les comportements partagés au sein d'une organisation favorisent une pensée et une action orientées vers le client chez les employés. Plus précisément, elle fait référence à une orientation organisationnelle qui place l'intérêt du client au premier plan » (Homburg et Fürst 2007, p 529). Le soutien du management des ressources humaines en matière de gestion des réclamations est défini

comme « la mesure dans laquelle les activités liées au personnel d'une organisation favorisent la sollicitation, le traitement et l'analyse efficaces des réclamations » (Homburg et Fürst 2007, p. 528). Ces activités englobent à la fois le comportement de leadership et la formation. Un comportement de leadership très favorable couvre, par exemple, la communication des avantages d'une gestion efficace des réclamations aux collaborateurs et l'évaluation de leurs performances sur la base de la réalisation d'objectifs axés sur le client. En ce qui concerne la formation, ce concept couvre les activités qui visent à assurer la sensibilité des collaborateurs à l'importance des réclamations ainsi que leurs capacités à traiter les clients mécontents.

Ces mécanismes de défense contribuent à expliquer le faible nombre de travaux sur les stratégies de reconquête. En effet, les employés et les managers s'abstiennent d'aborder la question des départs clients (Vomberg et al., 2020). Un départ client peut effectivement être conçu comme un échec du marketing relationnel visant à créer, maintenir et développer une relation fructueuse avec le consommateur (Morgan et Hunt, 1994). Cet échec peut donc engendrer des mécanismes de défense de la part des managers. Ces mécanismes de défense nuisent à l'apprentissage organisationnel. Ils engendrent une myopie qui ne permet pas à l'entreprise d'apprendre de ses erreurs de gérer correctement les ruptures et de préparer la reconquête (Vomberg et al., 2020).

En conclusion de cette première section, les recherches sur le management de la reconquête restent aujourd'hui encore rares. En effet, l'infidélité peut être considérée comme un échec du marketing relationnel qui vise à établir des relations de long terme. Ainsi, les managers peuvent développer des mécanismes de défense concernant l'acceptation et la reconnaissance d'un départ client. Ainsi, la reconquête client invite les managers à dépasser deux a priori. D'une part, le clivage entre marketing défensif et offensif doit être remis en cause dans la mesure où la reconquête ne consiste pas à dialoguer avec un prospect mais plutôt à capitaliser sur la connaissance client et les causes de rupture pour renouer le lien. D'autre part, le management de la reconquête invite les managers à ne pas considérer la rupture de la relation comme une fin mais plutôt comme un épisode dans le cycle de vie du client. C'est pour dépasser ces deux a priori que la littérature s'est attachée à faire la preuve des opportunités que représente la reconquête client. C'est l'objet de la prochaine section.

Section 2 – L'efficacité des stratégies de reconquête

La grande majorité des recherches sur le management de la reconquête client s'est concentrée sur les déterminants de son efficacité (Meire, 2021). Ces travaux peuvent être classés en deux catégories : (1) Le premier groupe d'études utilise des données transactionnelles et des modèles statistiques pour évaluer l'impact des offres de reconquête sur la probabilité de reconquête et la profitabilité de la deuxième relation, (2) le second groupe d'études utilise des données attitudinales et examine les raisons sous-jacentes à l'efficacité des offres de reconquête. Cette section présente alternativement ces deux groupes d'études.

2.1 L'impact des offres de reconquête

Ce premier groupe d'études concerne la stratégie optimale de reconquête. Les recherches se focalisent sur l'offre de reconquête (Thomas et al., 2004) et sa pertinence en fonction des causes de rupture (V. Kumar et al., 2015). Thomas, Blattberg et Fox (2004) sont les premiers chercheurs à utiliser les données transactionnelles pour étudier l'efficacité d'une stratégie de reconquête clients. Ils se concentrent principalement sur l'impact de l'importance d'une réduction de prix sur la probabilité de reconquête et la durée de la deuxième relation. Pour cela, ils réalisent une étude auprès de 566 *churners* dans le secteur de la presse, et testent plusieurs offrent de reconquête basées sur le prix allant de 1,75 $ à 3 $. Leurs résultats montrent un effet positif de l'attractivité de l'offre de reconquête sur la probabilité de reconquérir un client et un effet négatif de l'attractivité de l'offre de reconquête sur la durée de la deuxième relation. En d'autres termes, ils montrent que (1) plus le prix de l'offre de reconquête est attractif, plus la probabilité de reconquête est élevée ; et que (2) plus le prix de l'offre de reconquête est élevé, plus la durée de la deuxième relation est élevée. Ce deuxième résultat concernant la durée de la deuxième relation est expliqué par le fait qu'un client fidèle est plus à même de payer des tarifs plus élevés (Ray et Sabadie, 2016 ; Reichheld et al., 1996 ; Thomas et al., 2004).

Kumar et ses collègues (2015) proposent d'aller plus loin en tenant compte d'autres facteurs : (1) l'impact des expériences de service et les comportements de la première relation, (2) la cause de rupture et (3) la nature de l'offre de reconquête en distinguant la promotion tarifaire de services additionnels. Les expériences de service et le comportement du client avant rupture consistent en des réclamations de clients, la gestion de ces réclamations par

l'entreprise suite à une réclamation et un comportement de parrainage des clients avant la rupture. Kumar et al. (2015) définissent le comportement de parrainage comme le nombre de prospects qu'un client acquiert pour l'entreprise en contrepartie d'une récompense financière. À l'aide d'une étude terrain sur sept ans et demi (de fin 2006 à début 2014) auprès de clients partis d'une entreprise dans le secteur de la télécommunication, Kumar et ses collègues (2015) montrent que plus les expériences de service (gestion des réclamations satisfaisantes) et les comportements au cours de la première relation sont positifs (peu de réclamations et beaucoup de recommandations), plus la probabilité de reconquête est élevée et plus la deuxième relation est longue.

Kumar et al. (2015) distinguent deux causes de rupture qui déterminent la probabilité de retour d'un client. D'un côté, les clients qui rompent leur relation pour des raisons de prix sont sensibles à la dimension économique de la relation. Ils sont donc susceptibles de changer de fournisseur au grès des promotions offertes sur le marché. D'un autre côté, un client qui quitte son fournisseur suite à un échec de service est plus difficile à reconquérir. En effet, comme abordé dans le premier chapitre, un échec de service est néfaste pour une entreprise car il engendre de l'insatisfaction qui amène les clients à adopter des comportements négatifs pour l'entreprise tels que des comportements de vengeance et d'évitement (Grégoire et al., 2009). Ainsi, Kumar et al. (2015) montrent qu'un client parti pour des raisons de prix a plus de chance d'être reconquis comparativement à un client parti suite à un échec de service. Ils proposent également de concevoir l'offre de reconquête en fonction de la cause de rupture. Ces auteurs ont comparé l'efficacité de deux offres de reconquête : l'une basée sur une réduction de prix et l'autre basée sur des services additionnels. Ils ont réalisé une expérimentation terrain en faisant varier ces deux offres de reconquête en fonction de la cause de rupture des clients. Ils montrent qu'un client parti pour le prix a plus de chance de revenir si le fournisseur lui propose une réduction de prix. À l'inverse, un client parti suite à un échec de service n'a pas plus de probabilité de revenir si des services additionnels lui sont offerts. Ils expliquent ce résultat par le fait qu'un départ lié à un échec de service dégrade plus la relation comparativement à un départ lié au prix. Pour Kumar et al. (2015) un client parti pour le prix n'est pas un client engagé dans la relation et ne recherche que la meilleure offre : la qualité de service importe peu. Ainsi, offrir des services additionnels à des clients partis suite à un échec de service ne serait pas plus efficace qu'une promotion tarifaire. Au contraire, offrir une réduction de prix aux clients partis pour le prix permettrait d'augmenter les chances de reconquête.

Les travaux de Yoo, Cha et Kim (2020) s'inscrivent à la suite de ceux de Kumar et al. (2015) en investiguant l'effet de variables (1) démographiques (âge et localisation), (2) comportementales (Récence, Fréquence, Montant), et (3) sociales (nombre d'amis dans le jeu) sur la probabilité de reconquête et la durée de la deuxième relation. Plus précisément, ces auteurs étudient les effets de ces variables sur la probabilité de reconquérir un client (période 1 - du 12 juillet 2012 au 8 août 2012) et sur la rétention après la reconquête (période 2 – quatre semaines après la reconquête). Pour cela, ils ont mené une étude terrain dans le secteur du jeu vidéo en ligne sur 4 000 joueurs en Corée. Leur étude s'est concentrée sur les clients qui étaient actifs au cours de la période de douze semaines allant du 26 janvier au 18 avril 2012 et qui sont devenus inactifs, c'est-à-dire qui ne se sont pas connectés, au cours de la période suivante de douze semaines allant du 19 avril au 11 juillet 2012. Les variables concernant les comportements clients représentent tous les comportements des joueurs depuis le moment où ils ont joué au jeu. Les résultats de l'étude pour la période 1 montrent que la fréquence de jeu et la valeur monétaire dépensée dans le jeu durant la période avant rupture influencent négativement la probabilité de reconquête et la durée de la deuxième relation. Contrairement à ce qui était attendu, la récence n'a aucune influence sur la probabilité de reconquête et la durée de la deuxième relation. Les résultats montrent que les clients qui ont dépensé beaucoup et/ou qui ont un niveau élevé dans le jeu se sont avérés moins enclins à revenir, et même s'ils reviennent, ils jouent moins en seconde période. Pour Yoo et ses collègues (2020), lorsque les clients qui dépensent beaucoup quittent le service, ils doivent nécessairement avoir des raisons graves pour ce départ. Par conséquent, une fois que les clients ayant effectué des achats importants ont quitté le service, il serait beaucoup plus difficile de les faire revenir car la cause de rupture est trop grave. Les résultats relatifs à la période 2 (rétention suite à la reconquête) montrent que la récence n'influence pas significativement la fidélité des joueurs. Au contraire la fréquence de jeu a une influence positive significative sur la fidélité, et l'expérience du joueur dans le jeu a une influence négative significative. La fréquence a été mesurée par le nombre de jours de connexion au cours des différentes périodes séparément. Au cours de la période 2, le niveau (son expérience dans le jeu) du joueur n'influence pas significativement la fidélité du joueur après sa reconquête. L'effet du nombre d'amis ajoutés dans le cadre du jeu sur la fidélité a présenté une forme en U. Autrement dit, les clients reconquis sont plus fidèles après leur retour lorsqu'ils avaient environ 30 amis dans le jeu avant la rupture et sont moins fidèles lorsqu'ils possèdent plus de 30 amis dans le jeu. Selon Yoo et al. (2020), ce résultat s'expliquerait par le nombre de Dunbar. Celui-ci (1993) a soutenu qu'il existe une taille maximale pour les relations

sociales car les humains sont limités dans leur capacité de traitement de l'information, et donc dans leurs relations sociales, en fonction des neurones du néocortex. Le nombre de Dunbar pour les relations sociales est d'environ 150, et pour les jeux en ligne est d'environ 30, mais il peut varier en fonction des caractéristiques des relations. Ces résultats impliquent que les caractéristiques comportementales et sociales des clients sont essentielles au succès des programmes de reconquête. En outre, il serait plus efficace de cibler les clients moyennement expérimentés plutôt que les clients très expérimentés, dans les campagnes de reconquête car ils seraient plus faciles à reconquérir. Les résultats de la régression quantile indiquent que les clients les plus expérimentés dans le jeu (tranche supérieure de 10 % des plus expérimentés) sont difficiles à reconquérir après la rupture, et également difficiles à conserver après la reconquête. Cela serait dû à une caractéristique unique des jeux en ligne. Les jeux conduisent à une expérience dite de « *flow* » (Yoo et al., 2020), et ce *flow* n'est maintenu que lorsque les compétences du joueur et les défis proposés par le jeu correspondent au niveau approprié. Le défi est considéré comme l'indice le plus important pour prédire l'expérience de *flow*. Cependant, les jeux ne peuvent malheureusement pas proposer des défis à un nombre infini de clients et doivent accepter que certains clients arrêtent de jouer lorsqu'il n'y a plus de défis qui leur est proposé. Les niveaux d'expérience avec le jeu peuvent donc jouer un rôle en tant que *switching costs*, mais ils représentent également le nombre de défis relevés par les joueurs. Lorsque le joueur relève la plupart des défis, les raisons de rester dans le jeu commencent à diminuer. Par conséquent, les joueurs ayant un niveau d'expérience élevé peuvent montrer une fidélité plus faible après le retour.

Kumar, Leszkiewicz, et Herbst (2018) étudient également la durée de la deuxième relation lorsqu'un client revient à son ancien fournisseur. Ces auteurs ont analysé les ruptures répétées, c'est-à-dire les situations dans lesquelles un client est reconquis par son fournisseur mais le quitte à nouveau après quelque temps. Leur échantillon est composé de 10 000 clients reconquis d'une entreprise de télécommunication aux Etats-Unis en janvier 2012 et suivis jusqu'en décembre 2015. Les résultats montrent que plus les clients génèrent de revenus lors de la deuxième relation, plus celle-ci est longue. Autrement dit, les clients fidèles paient en moyenne des prix plus élevés. Les résultats montrent également que les clients qui adoptent des comportements positifs, comme des achats croisés (Ngobo, 2004 ; Ray et Sabadie, 2016 ; Verhoef et al., 2001) et des recommandations, présentent une durée de la deuxième relation plus longue. En revanche, les clients qui déposent plus de plaintes ont des deuxièmes relations plus courtes avec leur fournisseur. Globalement, Kumar et ses collègues (2018) montrent que

les clients ayant une première relation plus longue et plus rentable auront également tendance à avoir une deuxième relation plus longue et profitable. Finalement, ces auteurs soulignent qu'il existe deux types de clients qui reviennent à leur ancien fournisseur : (1) ceux guéris (*cured*) lorsque l'entreprise a corrigé le problème à l'origine du départ client et (2) ceux non guéris (*uncured*) par rapport à leur cause de rupture. Puisqu'il existe deux causes distinctes de rupture, les clients qui reviennent peuvent être « guéris du problème de prix » ou « guéris du problème de service ». Par conséquent, les clients qui ont mis fin à leur relation à cause du prix (service), s'ils sont guéris, quitteraient potentiellement le fournisseur une deuxième fois pour une raison différente : le service (prix). En revanche s'ils reviennent et ne sont pas guéris, ils risqueraient de repartir pour la même raison que lors de la première rupture. Finalement, les clients guéris semblent avoir une deuxième relation plus longue et plus profitable comparativement aux clients non guéris.

2.2 Les déterminants de l'efficacité de la reconquête

Un deuxième groupe d'études utilise des données attitudinales et examine les raisons sous-jacentes à l'efficacité des offres de reconquête (Meire, 2021). Homburg, Hoyer et Stock (2007) mobilisent la théorie de la justice et montrent que la justice perçue de l'offre de reconquête influence la décision de revenir à son ancien fournisseur. La théorie de la justice et ses trois dimensions (procédurale, interactionnelle, distributive) sont présentées dans le premier chapitre de ce travail doctoral. Ainsi, la théorie de la justice explique la fin d'une relation d'échange avec une entreprise par le fait que le client a perçu une iniquité importante dans cette relation (Homburg et al., 2007). De même, les actions pour reconquérir les clients perdus peuvent être considérées comme une tentative pour rétablir l'équité dans l'esprit du client. Plus précisément, si une entreprise contacte un ancien client et tente de le reconquérir, le client percevra cela comme un effort de l'entreprise susceptible de rééquilibrer la relation d'échange. Nous avons vu dans le précédent chapitre que les trois dimensions de la justice sont utilisées dans le cadre du recouvrement de service pour restaurer la satisfaction client. Homburg et ses collègues (2007) mobilisent ainsi ce cadre théorique dans le contexte de la reconquête client. En effet, si l'offre de reconquête est jugée comme juste selon une ou plusieurs des dimensions de la justice (procédurale, interactionnelle, distributive) alors les clients peuvent être satisfaits des efforts de reconquête du fournisseur ; augmentant ainsi la probabilité de reconquête. Ces auteurs ont mené une enquête quantitative par téléphone auprès

de 110 ex-clients d'une entreprise de télécommunication. Parmi ces 110 clients perdus, 62 % sont revenus. La justice distributive a l'impact le plus fort sur la satisfaction du client à l'égard de l'offre de reconquête. Il est également intéressant de noter que la justice interactionnelle a une influence directe et indirecte, par le biais de la justice distributive, sur la satisfaction du client. Enfin, la justice procédurale n'affecte la satisfaction qu'indirectement (via la justice distributive).

Homburg et al. (2007) étudient également trois caractéristiques des clients susceptibles d'influencer la performance des stratégies de reconquête : la recherche de variété, l'implication et l'âge du client.

La recherche de variété est définie comme « la tendance des individus à rechercher la diversité dans leurs choix de services et de biens » (Kahn, 1995, p. 139). Ainsi, les clients recherchent la variété dans les produits afin d'éviter les sentiments de monotonie et d'ennui (Kahn, 1995). Homburg et ses collègues (2007) montrent que la recherche de variété influence négativement les performances des stratégies de reconquête. Les consommateurs qui recherchent de la variété ont moins tendance à revenir vers leur ancien fournisseur.

L'implication fait référence à la pertinence personnelle ou à la mesure dans laquelle un produit a une incidence ou une conséquence directe sur la vie d'un client (Celsi et Olson, 1988 ; Flynn et Goldsmith, 1993). L'implication influence positivement la motivation à traiter les informations cognitives ou affectives liées au produit spécifique. Les clients très impliqués sont plus intéressés par les informations relatives au produit et les recherchent de manière plus intensive. Homburg et al. (2007) montrent que l'implication influence positivement les performances de reconquête car les clients impliqués sont plus enclins à se renseigner sur une offre de reconquête et reconsidérer l'ancien fournisseur.

Concernant l'âge des clients, les recherches en psychologie sociale ont montré que la création de nouvelles relations interpersonnelles devient plus difficile avec l'âge (Cumming et McCaffrey, 1961 ; Davies et Griew, 1963) et que les individus plus âgés sont plus disposés à s'engager dans la poursuite d'une relation (même dans des situations problématiques) comparativement aux personnes plus jeunes (e.g. Rusbult et al., 1982 ; Rusbult et al., 1986). En outre, l'âge influence positivement les performances de reconquête (Bogomolova, 2016 ; Homburg et al., 2007 ; Kumar et al., 2015 ; Tokman et al., 2007). Ceci pourrait s'expliquer par le fait que l'adaptation à un nouveau produit est plus difficile pour les clients plus âgés, de sorte qu'ils sont plus enclins à revenir à un fournisseur connu.

Tokman, Davis et Lemon (2007) étudient les antécédents de la valeur perçue (Rivière et Mencarelli, 2012) de l'offre de reconquête et les antécédents de l'intention de revenir chez l'ancien fournisseur de service. Ils considèrent le rôle du capital social et des bénéfices liés au service de l'entreprise comme antécédents de la valeur perçue de l'offre de reconquête et de la probabilité de reconquête. Le capital social est défini comme un avantage construit dans les relations sociales, qui s'accumule au fil du temps sous la forme d'une série d'obligations et d'attentes de réciprocité propres aux relations (Burt, 1997 ; Coleman, 1988 ; Wathne et al., 2001). Nahapiet et Ghoshal (1998, p. 243) définissent le capital social comme « la somme des ressources réelles et potentielles intégrées, disponibles et dérivées du réseau de relations ». Frenzen et Davis (1990) suggèrent que le capital social s'accumule lorsqu'un partenaire d'échange offre des faveurs ou des cadeaux à l'autre partenaire. Le capital social est proche de concepts tels que l'engagement affectif et l'engagement calculé (voir chapitre 1 de ce travail doctoral). Alors que l'engagement affectif est lié au rôle de l'attachement émotionnel (généralement basé sur la confiance) dans la détermination du niveau d'engagement d'un client envers le prestataire de services, l'engagement calculé concerne l'effet des coûts économiques et de l'absence de choix alternatifs sur la décision d'un client de rester ou de revenir dans la relation (Fullerton, 2003 ; Garbarino et Johnson, 1999 ; Verhoef, 2003). Aucune de ces dimensions du concept d'engagement ne traite des sentiments des clients tels que la dette et la gratitude, développés à la suite d'un traitement spécial. La théorie du capital social prédit que grâce aux niveaux d'engagement avec les partenaires d'échange, les individus peuvent accéder à des ressources non disponibles pour les autres (Bourdieu, 2018). Dans le contexte des services, le capital social s'accumule lorsqu'un client établit une relation personnelle avec un prestataire de services et tire parti de cette relation pour obtenir des faveurs et des cadeaux qui, selon le client, ne sont pas disponibles pour les autres clients. En retour, le client développe un sentiment d'obligation ou de gratitude (Simon, 2017) pour faire des affaires avec le prestataire de services à l'avenir. Dans les cas où le capital social est élevé, les clients peuvent se concentrer davantage sur la perception d'un traitement spécial que sur les avantages du service standard (disponible pour tous les clients) lorsqu'ils évaluent la valeur de l'offre. La valeur perçue de l'offre de reconquête est définie par Tokman et ses collègues (2007, p 48) comme « la valeur globale perçue de l'offre proposée aux clients qui quittent le fournisseur dans le but d'attirer ces clients vers leur ancien fournisseur de services ». Tokman et al. (2007) étudient ainsi ces deux concepts dans le cadre de deux expérimentations en laboratoire. Ils montrent d'abord un effet direct positif et significatif des avantages lié au service standard sur la valeur perçue de l'offre de reconquête. De plus, leurs

résultats montrent que cet effet direct est modéré par le capital social perçu par les consommateurs. Lorsque le capital social est faible, les répondants perçoivent l'offre de reconquête comme ayant beaucoup plus de valeur lorsqu'elle inclut des niveaux plus élevés d'avantages de service. Lorsque le capital social est élevé, les clients accordent moins d'importance aux avantages du service qui sont disponibles pour tous les clients et se soucient davantage des bénéfices (c'est-à-dire des faveurs) qui leur sont propres. Ces résultats impliquent que les clients recherchent et accordent plus d'attention aux traitements spéciaux quand ils existent comparativement aux avantages de service offerts à tous les clients lors de l'évaluation de la valeur de l'offre de reconquête. Une deuxième expérimentation menée par Tokman et al. (2007) montre l'effet direct positif et significatif des bénéfices liés aux services standards de l'entreprise sur l'intention de retour. De plus, les résultats montrent que cet effet direct est modéré par le capital social du fournisseur d'origine. Lorsque le capital social du fournisseur d'origine est faible, les avantages du service standard proposé par l'entreprise ont un impact positif et significatif sur les intentions de retour. En revanche, lorsque le capital social de l'entreprise d'origine est élevé, les avantages du service standard n'ont pas d'influence sur les intentions de changement de fournisseur. Cela s'explique par le fait que la perception d'un traitement spécial offert par le fournisseur de services initial amène les clients à se sentir obligés de revenir (Tokman et al., 2007). Dans les cas où les clients ressentent des niveaux élevés de gratitude, l'évaluation des avantages du service standard fournis par l'offre de reconquête joue un rôle moindre dans la formation d'une intention de retour. Les sentiments d'obligation et de gratitude (Simon, 2017) deviennent les critères les plus importants sur les évaluations d'un retour chez l'ancien fournisseur quand le capital social est élevé chez les consommateurs. Ces résultats confirment le rôle du capital social du fournisseur de services d'origine dans l'évaluation de la relation entre les avantages du service et les intentions de retour.

Alors que les précédentes recherches s'intéressent aux offres de reconquête, Pick et ses collègues (2016) étudient le retour client sans que le fournisseur propose une offre de reconquête. Ils introduisent ainsi un nouveau concept : « la volonté inconditionnelle d'un client de revenir vers un ancien fournisseur » (Pick et al., 2016, p. 3). Ils mobilisent les perceptions de la valeur et la théorie de l'attribution (voir chapitre 1). Ils constatent que l'attachement émotionnel à un fournisseur est l'un des facteurs les plus importants de la volonté de revenir. Ces résultats sont également cohérents avec ceux de Bogomolova (2016) qui montrent que la satisfaction relationnelle et le nombre d'associations positives avec une

entreprise entraînent une plus grande propension à revenir vers cette entreprise. De plus, Pick et al. (2016) montrent que, quelle que soit la cause de rupture, si celle-ci peut être évitée et que l'entreprise peut contrôler cette cause, alors le client perdu a une plus grande volonté de revenir à l'ancienne relation. D'un côté, il est logique de s'attendre à ce que les clients partis adoptent une attitude négative envers l'entreprise lorsque la relation a pris fin suite à un problème que l'entreprise aurait pu éviter. D'un autre côté, les résultats de Pick et ses collègues (2016) suggèrent qu'un ancien client conserve une certaine affinité et est ouvert à un retour vers son ancien fournisseur, avant qu'une offre de reconquête ne soit faite, lorsqu'il a le sentiment que l'entreprise peut contrôler les facteurs qui ont causé la rupture. Ainsi, les clients seraient relativement plus disposés à revenir vers leur ancien fournisseur si les causes de leur rupture sont contrôlables (Pick et al., 2016). Le client percevrait que l'entreprise est en mesure de s'améliorer.

CONCLUSION CHAPITRE 2

Ce deuxième chapitre nous a permis de présenter les travaux de recherche dans le champ du management de la reconquête client. Ces travaux sont relativement peu nombreux aujourd'hui et ceci peut s'expliquer par le fait qu'un départ client est synonyme d'échec du marketing relationnel. Face à l'échec, les collaborateurs ont tendance à développer des mécanismes de défense qui les poussent à ne pas considérer les départs client (Homburg et Fürst, 2007 ; Vomberg et al., 2020). En effet, admettre qu'un client est parti représente un échec qui peut engendrer la perte de primes, promotions ou même d'un emploi (Farson et Keyes, 2006). De même, malgré les nombreux travaux sur l'importance de la réclamation (Blodgett et Granbois, 1992 ; Bonifield et Cole, 2007 ; Farson et Keyes, 2006 ; Singh, 1988), la grande majorité des entreprises a encore du mal à encourager les réclamations et à les traiter. Les cultures d'entreprises considèrent toujours les échecs de manière négative (Khanna et al., 2016) en récompensant les réussites et en punissant les échecs (Cannon et Edmondson, 2005). De plus, l'opposition entre le marketing défensif et le marketing offensif est préjudiciable aux stratégies de reconquêtes qui sont hybrides. Ceci peut s'expliquer par le fait que théoriquement, le marketing relationnel qui a pour objectif de créer, maintenir et développer une relation (Morgan et Hunt, 1994), prend fin dès lors qu'un client rompt la relation avec un fournisseur (Odekerken-Schröder et al., 2010). Pourtant, l'infidélité peut être conçue comme un épisode relationnel dans la *customer journey* (Lemon et Verhoef, 2016 ; Van Vaerenbergh et al., 2019). L'entreprise quittée possède des informations importantes sur le client telles que ses coordonnées, son historique de consommation, ses préférences etc. Cette connaissance client est une opportunité pour renouer le lien avec le client. Un autre objectif de ce chapitre était de présenter l'efficacité de la reconquête client ainsi que ses antécédents. La littérature montre notamment que la nature de l'offre de reconquête doit être adaptée à la cause de rupture et que son efficacité dépend de la qualité de la relation avant la rupture et des caractéristiques des consommateurs (Bogomolova, 2016 ; Homburg et al., 2007 ; Kumar et al., 2015 ; Tokman et al., 2007 ; Yoo et al., 2020).

Après avoir positionné le management de la reconquête client dans le champ du marketing relationnel, nous présentons ci-après nos études empiriques.

DEUXIEME PARTIE : APPROCHES EMPIRIQUES

CHAPITRE 3 – ATTITUDES DES CLIENTS RECONQUIS : ETUDE 1

INTRODUCTION AU CHAPITRE 3

Depuis les années 1980, les stratégies défensives qui visent à fidéliser les clients, par opposition aux stratégies offensives visant à en acquérir de nouveaux, se sont largement développées (Day, 1984 ; Fornell et Wernerfelt, 1987 ; Fornell et Westbrook, 1984). Cette vision défensive est au centre du marketing relationnel qui vise à créer, maintenir et développer des relations profitables avec les clients (Morgan et Hunt, 1994). Ainsi, de nombreux travaux se sont attachés à identifier les déterminants de la fidélité (Evanschitzky et al., 2012 ; Hennig-Thurau et al., 2002 ; Keiningham et al., 2007 ; Sirdeshmukh et al., 2002), de la rupture (e.g. Braun et Schweidel, 2011 ; Keaveney, 1995 ; Kumar et al., 2015 ; Tokman et al., 2007) et les moyens d'éviter l'infidélité en cas d'insatisfaction (Grégoire et al., 2009 ; Tax et al., 1998). Paradoxalement, relativement peu de travaux concernent les stratégies de reconquête des clients perdus (Bogomolova, 2016 ; Kumar et al., 2015 ; Pick et al., 2016 ; Thomas et al., 2004; Tokman et al., 2007). En particulier, les recherches dans le champ de la reconquête n'ont pas étudié spécifiquement les stratégies pour reconquérir les clients partis suite à un échec de service. Ceci est surprenant car c'est la principale cause de rupture de la relation client (Bogomolova, 2010 ; Keaveney, 1995) .

Comme nous l'avons montré dans le chapitre 1, les défaillances de services et une gestion inefficace de ces défaillances sont à l'origine d'une forte insatisfaction des clients (Bougie et al., 2003 ; Grégoire et al., 2009 ; Patterson et al., 2006), d'une dégradation de la qualité de la relation avec l'entreprise (Ping, 1993) et, in fine, de leur départ (Day et al., 1981 ; Stephens et Gwinner, 1998), voire de comportements de vengeances (Grégoire et al., 2009). De plus, le client peut ressentir un sentiment d'éloignement persistant dans le temps (Grégoire et al., 2009) ce qui le rendrait peu sensible aux actions de reconquête. Enfin, la dégradation de la relation peut être d'autant plus forte lorsque le client entretenait des liens forts avec l'entreprise, comme l'illustre l'effet « l'amour devient haine » (Grégoire et al., 2009 ; Grégoire et Fisher, 2008). C'est donc un défi majeur dans le champ des services que de comprendre comment reconquérir des clients partis suite à une défaillance de service. C'est la raison pour laquelle ce nouveau chapitre a pour objectif d'étudier le processus psychologique

qui conduit les clients à revenir et, le cas échéant, l'évolution de la qualité de la relation avec l'entreprise concernée. Compte-tenu de l'absence de travaux sur le sujet dans la littérature en marketing, nous avons adopté une approche exploratoire pour mieux comprendre les causes et les conséquences de retour des clients suite à une rupture de la relation causée par un échec de service. Notre étude vise à comprendre le processus psychologique des clients reconquis et dans quelle mesure et sous quelles conditions la qualité relationnelle se détériore ou s'améliore dans une situation de retour du client, plus particulièrement s'il part suite à un échec de service. Ce chapitre vise ainsi à répondre à une de nos questions de recherche : *Quelles sont les motivations des clients reconquis et les conséquences de ce retour sur la qualité de la relation avec l'entreprise ?* Pour y parvenir, nous nous inscrivons à la suite des travaux dans le champ du marketing relationnel qui mobilisent la littérature sur les relations interpersonnelles. La transposition de ce cadre d'analyse à la relation client entreprise via la métaphore amoureuse a contribué à fonder le marketing relationnel (Crosby et al., 1990 ; Dwyer et al., 1987). Cette étude exploratoire questionne la pertinence de ce cadre d'analyse dans le contexte de la reconquête client. La première section revient sur le cadre théorique de cette recherche. La seconde section présente la méthodologie des études réalisées et les résultats. Nous avons opté pour deux collectes de données qualitatives : l'une utilisant la technique projective du collage et l'autre des entretiens individuels. La discussion des résultats au regard de la littérature nous conduit à présenter des pistes de recherche.

Section 1 – Cadre théorique

En marketing relationnel, de nombreux chercheurs mobilisent la littérature en psychologie sociale et proposent une analogie avec les relations amoureuses. À titre d'exemple, Dwyer, Schurr et Oh (1987, p. 15) avancent que « les recherches analysant l'attraction interpersonnelle et les relations d'interdépendance entre maris et femmes fournit un cadre approprié pour décrire l'évolution des relations client – entreprise ». Ces auteurs utilisent la théorie de l'échange sociale (Kelley et Thibaut, 1978) et développent un cadre pour conceptualiser les relations acheteur-vendeur. La théorie de l'échange sociale suggère que les relations impliquent des interactions permanentes dans lesquelles les comportements sont coordonnés pour atteindre des résultats mutuellement gratifiants (Kelley et Thibaut, 1978). Cette théorie offre également une explication à la stabilité et à la rupture des relations amoureuses (Tan et al., 2015). Les individus évalueraient la performance de leurs relations par rapport à deux normes : (1) ce qu'ils attendent des relations, et (2) ce qu'ils perçoivent comme des alternatives (comparaisons avec d'autres partenaires alternatifs) (Busboom et al., 2002 ; Dailey et al., 2011 ; Dailey, Pfiester, et al., 2009 ; Dailey, Rossetto, et al., 2009 ; Halpern-Meekin et al., 2013). Les travaux dans le champ des relations de couples traitent également des relations cycliques, c'est-à-dire des relations qui se rompent et qui se reforment (Dailey et al., 2011 ; Dailey, Rossetto, et al., 2009). En cela, ils pourraient contribuer à mieux comprendre les conditions et les effets de la reconquête dans le champ du marketing relationnel. Nous nous inscrivons à la suite de ces travaux en mobilisant la littérature en relations amoureuses et la théorie de l'échange sociale dans le cadre du management de la reconquête client. Bien que la théorie de l'échange sociale suppose que les partenaires deviennent indépendants, ou n'ont plus d'influence l'un sur l'autre après la dissolution de la relation (Kelley, 1979 ; Thibaut et Kelley, 1959), elle reste pertinente pour expliquer pourquoi les partenaires renouvellent leurs relations précédemment terminées (Dailey, Rossetto, et al., 2009). En effet, les anciens partenaires amoureux présentent un certain niveau d'interdépendance car ils continuent à peser les coûts et les récompenses dans leurs relations post-dissolution et les comparent à leur relation précédente.

Dans le cadre de notre étude exploratoire, nous mobilisons notamment les travaux de Dailey et al. (2009) qui identifient sept motifs de retour en interviewant 232 couples (464 individus) :

- **Communiquer plus efficacement** : Les partenaires développent une plus grande harmonie dans la relation grâce à la communication. Ils recommencent à parler sans se disputer et sont sincères l'un vis-à-vis de l'autre.

- **Amélioration des caractéristiques d'un(e) des partenaires** : Des aspects positifs ou des améliorations dans les comportements du/de la partenaire, notamment le fait d'être plus attentif ou compréhensif. Des changements dans les caractéristiques de la personne elle-même ont également été à l'origine de renouvellements (par exemple « je suis devenu plus calme »).

- **Attachement continu** : Lorsque le/la partenaire manque à la personne ou que celle-ci est toujours amoureuse du/de la partenaire.

- **Efforts renouvelés** : Lorsque le/la partenaire effectue des efforts pour reconquérir l'autre personne.

- **Temps accru ensemble** : Lorsque les partenaires passent du temps ensemble malgré la rupture (par le biais d'amis en commun ou dans le cadre d'un travail commun).

- **Intimité accrue** : Les partenaires s'intéressent davantage l'un à l'autre, ils apprennent à mieux se connaître ou ils se découvrent de nouveaux points communs.

- **Alternatives moins bonnes** : Certain(e)s partenaires retournent vers leur ancien(ne) partenaire car ils (elles) n'étaient pas satisfait(e)s des alternatives.

Ces auteurs se sont également intéressés à l'état de la relation post-retour. Plus particulièrement, ils étudient les différences en termes d'associations positives et/ou négatives à la relation amoureuse entre les relations cycliques (rupture et reconquête) et non-cycliques (relations sans rupture). Leur objectif est d'évaluer si les partenaires d'une relation cyclique rapportent des expériences relationnelles différentes de celles des partenaires dont les relations n'ont pas été rompues et renouvelées. Afin de répondre à cet objectif, Dailey et al. (2009) réalisent une première étude qualitative et analysent des réponses ouvertes sur les expériences relationnelles afin d'identifier des associations positives et négatives en fonction du type de la relation (cyclique vs non cyclique). Pour plus de robustesse et afin de généraliser leurs résultats, ces auteurs mènent également une étude quantitative auprès de 236 répondants pour mesurer les aspects positifs et négatifs de leur relation en fonction du type de relation amoureuse. Leurs résultats montrent que les individus en relation cyclique déprécient plus leur relation que les personnes en relation non cyclique. Cette différence peut s'expliquer par

le fait qu'une première rupture crée plus d'incertitude pour la suite de la relation. De plus, une rupture laisse des séquelles sur la relation qui entrainent plus d'associations négatives comparativement aux relations non-cycliques qui n'ont pas connu d'échec assez conséquent pour causer une rupture. Ainsi, en filant la métaphore de la relation amoureuse cyclique entre un individu et une marque, nous étudions les motifs de retour qui poussent les clients à revenir vers leur ancien fournisseur, notamment lorsqu'il y a eu rupture suite à un échec de service. Puis, nous analysons comment la qualité relationnelle évolue après le retour du client en prenant en considération le rôle de la cause de rupture (Kumar et al., 2015 ; Tokman et al., 2007).

Section 2 – Méthodologie et résultats de l'étude qualitative exploratoire

La deuxième section de ce chapitre présente les méthodes utilisées pour réaliser notre étude qualitative exploratoire. Dans un premier temps nous présentons le terrain d'étude. Ensuite nous détaillons les modes de collecte de données et le processus d'analyse de données. Finalement, nous présentons les résultats de notre étude exploratoire.

2.1 Le mode de collecte de données

2.1.1. Entretiens individuels

Nous avons d'abord mené des entretiens individuels semi-directifs. Ces entretiens permettent de mettre en évidence l'évolution de la qualité relationnelle en faisant appel à la mémoire épisodique des répondants. La mémoire est un processus constructif actif au cours duquel l'information est acquise, stockée, puis récupérée pour être utilisée dans la prise de décision (Braun, 1999 ; Flacandji et Krey, 2020 ; Sutin et Robins, 2007). Ils permettent de garantir la spontanéité et la liberté de réponse des répondants (Ghiglione et al., 1987). Le guide d'entretien était structuré autour des thèmes suivants : les causes de rupture, les motifs de retour et la qualité relationnelle post-retour.

Un échantillon de convenance de 22 répondants (50 % homme) a été interrogé en face à face et leurs propos intégralement enregistrés et retranscrits. Nous avons demandé aux répondants s'ils avaient déjà quitté un fournisseur de service ou une entreprise pour un concurrent et s'ils étaient par la suite redevenus clients de leur ancienne entreprise. Si le répondant avait déjà vécu cette expérience de quitter une entreprise pour revenir par la suite, nous lui avons demandé de se remémorer le contexte dans lequel il a été amené à quitter l'entreprise et celui de son retour. Plus précisément, nous avons demandé aux répondants de nous expliquer pourquoi ils avaient préalablement quitté leur fournisseur et quelle était selon eux la qualité de leur relation. Puis, nous les avons interrogés sur leur(s) motivations(s) à revenir vers ce fournisseur et leur qualité relationnelle post-retour. Parmi les 22 répondants, quinze étaient effectivement redevenus clients d'une entreprise après l'avoir quittée. Sept répondants ont été questionnés sur la probabilité de leur retour auprès d'une entreprise qu'ils ont quitté suite à un échec de service. L'ensemble des entretiens individuels a été analysé à

l'aide du logiciel Nvivo10 par nos soins. Un double codage a été effectué avec un enseignant chercheur en marketing dans le domaine du marketing relationnel et les situations de désaccord ont été discutées entre les codeurs pour aboutir à un consensus.

2.1.2. Technique projective du collage

La technique projective du collage est une méthode complémentaire aux entretiens semi-directifs car elle amène d'autres matières que les entretiens tout en travaillant le même thème. Nous avons recours à cette technique pour enrichir l'analyse avec une technique permettant aux répondants d'exprimer leurs pensées avec d'autres moyens que la parole. La projection consiste en « l'attribution à l'autre de qualités, de sentiments, de devoirs que le sujet refuse ou méconnaît en lui » (Laplanche et Pontalis, 1963). Elle permet notamment de créer des métaphores (une relation forte avec l'entreprise dans notre cas) et met en évidence des éléments qui n'apparaissent pas avec d'autres techniques qualitatives (Faure-Ferlet et al., 2017 ; Lapeyre et Bonnefont, 2012). En effet, le langage « visuel » des collages d'icônes (images, photos, smileys, couleurs) et de mots est parfois plus fort et plus divers que ne l'est le seul langage parlé. La consigne consistait à demander aux répondants de considérer une relation de rupture et de reconquête avec une entreprise dans un contexte de forte qualité relationnelle. Ce contexte permettait de favoriser la projection du répondant et d'envisager l'évolution de la relation après la reconquête. 24 étudiants en master dans une université française ont été mobilisés pour cette deuxième étape. Ils ont été regroupés par groupes de deux et avaient pour consigne de réaliser un collage sur le thème « que vous évoque la reconquête d'un client par une entreprise ? ». Les étudiants avaient à leur disposition des magazines divers et variés et devaient découper les visuels traduisant leur pensée. Douze tableaux de collages ont été ainsi créés (exemple figure 8). Chaque groupe a ensuite été invité à présenter et expliquer son poster afin de limiter les biais d'interprétation par les chercheurs. L'ensemble des commentaires des collages et des propos tenus en entretiens a été retranscrit. Une analyse manuelle de contenu à l'aide du logiciel Nvivo10 a été effectuée sur l'ensemble du corpus (retranscriptions et posters). Un double codage a été effectué. Les situations de désaccord ont été discutées entre les codeurs pour aboutir à un consensus.

Figure 8 - Exemple de poster de collage

2.2. Résultats et discussion de l'étude qualitative exploratoire

Les causes de rupture

On observe à travers ces deux études qualitatives trois causes de rupture qui sont reportées dans le tableau 9. La première cause de rupture évoquée par 68,18 % des répondants et 33,33 % des collages concerne le défaut d'un produit ou d'un service. Les échecs de services et produits comprennent les erreurs techniques du service ou du produit (service/produits défectueux, présentant des dysfonctionnements ou de mauvaise qualité (Blodgett et al., 1997)), les interactions personnelles négatives entres les clients et les employés et/ou une mauvaise gestion d'une réclamation (Roschk et Gelbrich, 2014) (*« Parce que j'ai été déçue par la qualité. Par exemple j'avais acheté une robe chez Lacoste, je n'y suis JAMAIS retournée car la robe, une fois que je l'ai lavée deux fois c'était un chiffon ! »* - R20[9]). La deuxième cause de rupture concerne les problèmes éthiques et moraux (9 % des entretiens individuels et 66,66 % des collages). Cette catégorie comprend des incidents de comportements illégaux, immoraux, dangereux, malsains ou autres qui s'écartent largement

[9] R20 représente le répondant n° 20 des entretiens semi-directifs

des normes sociales (Keaveney, 1995) (*« le scandale des enfants exploités »* - C10[10]). Finalement, la troisième cause de rupture est citée uniquement dans le contexte des entretiens individuels (18,18 %) : le prix. Cette cause de rupture fait référence à tous les départs client ou changement de fournisseur qui impliquent des prix, des taux, des frais, des charges, des surcharges, des frais de service, des pénalités, des offres de prix, des coupons ou des promotions de prix (Keaveney, 1995), (« *c'était moins cher* » - R9). Les entretiens semi-directifs ont conduit les répondants à mobiliser des expériences vécues précédemment. Les résultats montrent que la grande majorité des contextes de départ concernent des problèmes liés aux échecs de service/produit. Ceci est cohérent avec la littérature dans la mesure où les défaillances de service/produits sont les principales causes de rupture de la relation (Keaveney, 1995). Au contraire, l'étude par collage mobilisait des groupes de répondants, ce qui ne permet pas l'ancrage du discours dans une seule et même expérience. C'est la raison pour laquelle, les principaux motifs de départ concernent des problèmes éthiques ou moraux. Ce type de problèmes justifie un départ du client malgré une qualité de relation élevée de manière consensuelle.

Les motifs de retour

À l'instar d'une relation amoureuse, une relation client entreprise qui se rompt peut se renouer. En interrogeant nos répondants, nous avons observé plusieurs motifs de retour pour lesquels les anciens clients retournaient à leur ancien fournisseur. Parmi les 22 répondants des entretiens individuels, sept individus ne sont jamais revenus à leur ancien fournisseur (« *généralement quand je pars, je ne reviens pas* » - R2). Pour les autres, quatre motifs de retour ressortent de nos études exploratoires (voir tableau 10).

Premièrement, 66 ,66 % des individus ayant vécu un départ et un retour à une entreprise mentionnent un retour lié à des alternatives moins bonnes (*« Il n'y avait pas ça ailleurs »* - R8 ; « *J'ai délaissé [le concurrent] pour revenir sur Windows qui était plus facile d'utilisation »* - R18). De même, 8,33 % des collages représentent des retours liés aux alternatives moins satisfaisantes (« *elle s'est rendue compte que voilà cette interface facile lui correspondait mieux que les autres marques »* - *C5*). Dans le champ des relations amoureuses, ce motif de retour fait référence aux alternatives qui sont moins satisfaisantes (Dailey, Rossetto, et al., 2009). Dans le cadre du marketing relationnel, une insatisfaction à l'égard du concurrent peut engendrer un sentiment de regret (Tokman et al., 2007 ; Tsiros et Mittal, 2000). Lorsqu'il interagit avec le nouveau prestataire de services, il est probable que le client

[10] C10 représente le collage n° 10

compare le niveau de service actuel à celui qu'il a reçu de l'ancien prestataire. En utilisant l'ancien prestataire de services comme point de référence, le client regrettera son changement dans la mesure où le nouveau prestataire de services ne répond pas à la norme du point de référence (Tokman et al., 2007). Le client peut alors réévaluer positivement sa relation avec l'ancien prestataire et considérer la possibilité d'un retour.

Deuxièmement, 6,66 % des entretiens individuels et 75 % des collages font référence à un retour en lien avec les efforts de l'entreprise (« *La marque revient vers moi en me proposant de nouveaux services qui me plaisent* » - R5 ; « *On a quand même pris conscience que la marque a fourni des efforts, qu'elle a pris du temps pour connaître son consommateur, et pour vraiment répondre à ses attentes dans les nouveaux produits* » - *C11*). En psychologie sociale, les partenaires de relations amoureuses peuvent revenir vers leur ancien partenaire lorsque le/la partenaire effectue des efforts pour reconquérir l'autre personne (Dailey et al., 2009). Dans le champ du marketing relationnel, la littérature montre que l'investissement relationnel perçu, c'est-à-dire le temps, l'effort et les ressources que les vendeurs doivent consacrer pour construire des relations fortes, influencent positivement la qualité relationnelle et la fidélité client (De Wulf et al., 2001 ; Palmatier et al., 2006 ; Simon, 2017 ; Simon et Tossan, 2018) via un principe de réciprocité (Bagozzi, 1995) qui encourage les consommateurs à adopter des comportements et attitudes particulièrement positifs pour rendre la pareille au fournisseur. Ainsi, les efforts que les entreprises peuvent mettre en place pour reconquérir leurs clients perdus représentent un motif de retour important. Ceci est d'autant plus important dans le contexte de forte qualité relationnelle. Les efforts de l'entreprise peuvent être interprétés comme un moyen de restaurer la justice suite à une défaillance du fournisseur.

Tableau 9 - Causes de rupture : nombre et pourcentage de participants ayant déclaré chaque catégorie

Causes de rupture	Fréquence		Description	Exemples
	Entretiens	Collages		
Problème éthique et moral	2/22 = 9%	8/12 = 66,66%	Cette catégorie concerne des comportements illégaux, immoraux, dangereux, malsains ou autres qui s'écartent largement des normes sociales (Keaveney, 1995).	*« Les modes de production, le fait que les produits soient trop gras ou mauvais pour la santé avec l'huile de palme. Les polémiques qui tournent autour de l'environnement et du développement durable comme la déforestation » – R17* *« le scandale des enfants exploités » – C10*
Échec de service/produit	15/22 = 68,18%	4/12 = 33,33%	Les défaillances des services/produits comprennent toutes les erreurs techniques du service/produit lui-même, les interactions personnelles négatives entre les clients et les employés et une mauvaise gestion d'une réclamation (Keaveney, 1995).	*« J'avais acheté un jean et il était tout fripé après un lavage : j'étais dégoûtée » – R14* *« J'en ai marre !! La batterie ne tient pas, les photos sont moches ! » – C5*
Prix	4/22 = 18,18%	0/12 = 0%	Tous les départs client ou changement de fournisseur qui impliquent des prix, des taux, des frais, des charges, des surcharges, des frais de service, des pénalités, des offres de prix, des coupons ou des promotions de prix (Keaveney, 1995).	*« C'était trop cher » - R22*

Troisièmement, les résultats montrent que l'attachement continu est un autre motif de retour (20 % des entretiens individuels et 16,66 % des collages, « *J'ai voulu retenter l'expérience, voir ce qui avait changé, ce qui était mieux, j'y croyais* ! » - R9 ; « *Arrive la phase du manque, où on commence à se dire qu'elle était quand même sympa cette marque, qu'on l'appréciait. Le manque se fait ressentir de plus en plus donc on se sent vraiment de plus en plus désemparé* » - C1). Les partenaires amoureux reviennent pour des raisons d'attachement continu lorsque le/la partenaire manque à la personne ou que celle-ci est toujours amoureuse du/de la partenaire (Dailey et al., 2009). En marketing relationnel l'attachement continu peut s'apparenter à l'engagement affectif (voir chapitre 1). Lorsque les consommateurs apprécient (ou, dans certains cas, adorent (Batra et al., 2012 ; Carroll et Ahuvia, 2006)) des marques ou des fournisseurs de services, ils font l'expérience de l'état psychologique de l'engagement affectif (Fullerton, 2003). Cet attachement à la marque ou au fournisseur peut pousser les clients à revenir vers elle/lui. Nous retrouvons ainsi le phénomène de « l'amour est aveugle » de Grégoire et Fisher (2006) qui montrent qu'une forte qualité relationnelle agit tel un filet de protection en cas d'échec de la part de l'entreprise. Cette réévaluation positive du partenaire peut également s'expliquer par la théorie de la rétrospective rose (« *rosy perspective* ») c'est-à-dire « la tendance des gens à se souvenir d'événements passés de manière plus positive que ce qu'ils ressentaient à propos du même événement au moment où il s'est produit » (Mitchell et al., 1997 p. 422). Ainsi, la mémoire d'un événement (par exemple une défaillance de service causant un changement de fournisseur) serait plus positive que l'évaluation au moment où l'événement s'est produit. Enfin, un seul répondant ayant participé aux entretiens individuels (6,66 %) mentionne un retour à son ancien fournisseur pour le prix (« *Car ils étaient plus intéressants au niveau du tarif à nouveau* » - R10). Ce type de comportement opportuniste est propre à la relation client entreprise. Certains clients sont avec un fournisseur pour des raisons économiques uniquement (Kumar et al., 2015). Il n'y a pas de lien fort entre les partenaires, et les bénéfices qui résultent de leur union ne sont pas nécessairement durables (« *en téléphonie mobile quand tu restes trop longtemps ils ne te font plus de prix intéressants et il y avait d'autres offres qui étaient plus intéressantes pour moi* » - *R10*).

Conséquences relationnelles des retours

Les résultats de nos deux études qualitatives montrent qu'il existe trois cas différents d'évolution de la qualité relationnelle des clients reconquis. Le tableau 11 illustre ces trois scénarios.

Relation post-retour dégradée

Nous observons dans certains cas, que les clients reconquis ont une qualité relationnelle dégradée. Ce phénomène est illustré dans 25 % des collages par des images violentes et négatives comme des terroristes et des dictateurs (C12) et des mots péjoratifs tels que « *manipulation* » (C7), « *fous* » (C12) et « *attention !* » (C4). Lorsque le client a vécu une mauvaise expérience liée à un problème éthique ou moral avec son ancien fournisseur, il a tendance à être beaucoup plus prudent et distant lors de la deuxième relation (« *Qu'est-ce que la marque nous cache ? On va continuer à faire attention et aussi prévenir les autres »* - C4). De même, un tiers des entretiens individuels évoquent également une qualité relationnelle dégradée. La perte de confiance due à la rupture perdure lors du retour du client (« *ma relation est différente vu que j'essaye de limiter les interactions. Elle est moins bonne qu'avant »* - R18). Le client revient vers son ancien fournisseur, mais de manière plus calculée et moins affective. Il reste sur ses gardes et ne fait plus confiance à l'entreprise malgré son retour. On observe également une qualité relationnelle dégradée pour les clients qui ont rompu leur relation suite à un échec de service/produit et qui reviennent en raison d'un attachement continu (« *Avec Berschka, j'avais arrêté d'acheter la marque car j'avais acheté un jean et il s'était fripé après un lavage. […] Je suis revenue car j'ai revu des petits articles que j'aimais bien. […]. [Ma relation avec la marque] est différente de celle que j'avais avant. Il y a eu une rupture, il y a toujours une méfiance et on n'oublie pas. La relation est moins bonne qu'avant* » - R14). Ainsi la rupture liée à un échec de service/produit dégrade la relation durablement. Le client reste méfiant, il n'a ni oublié, ni pardonné l'échec de service/produit qui l'a conduit à rompre la relation. Ces résultats sont cohérents avec la littérature en recouvrement de service. Un échec de service dégrade fortement et durablement la relation (Grégoire et al., 2009 ; Joireman et al., 2013 ; Van Vaerenbergh et al., 2012). Si l'entreprise n'intervient pas pour tenter de réparer le problème et se faire pardonner (Joireman et al., 2013 ; Van Vaerenbergh et al., 2012), elle ne pourra pas retrouver une qualité relationnelle acceptable car les clients ont subi des échecs de service qui ont fortement dégradé la relation. Les clients peuvent revenir vers l'entreprise mais ce retour se fera de manière plus calculée qu'affective. Or une fidélité calculée n'est pas optimale (Watson et al., 2015) car les clients peuvent avoir une attitude très négative par rapport à l'entreprise, voire promouvoir du bouche à oreille négatif par exemple.

Tableau 10 - Motifs de retour : nombre et pourcentage de participants ayant déclaré chaque catégorie

Motifs de retour	Fréquence		Description	Exemples
	Entretiens	**Collages**		
Alternatives moins bonnes	10/15 = 66,66%	1/12 = 8,33%	Insatisfactions à l'égard des alternatives (Dailey, Rossetto, et al., 2009)	*« Les pannes chez la nouvelle marque ont été pires » - R13* *« elle s' est rendue compte que voilà cette interface facile lui correspondait mieux que les autres marques » - C5*
Efforts de l'entreprise	1/15 = 6,66%	9/12 = 75%	Le/la partenaire effectue des efforts pour reconquérir l' autre personne (Dailey, Rossetto, et al., 2009)	*« La marque revient vers moi en me proposant de nouveaux services qui me plaisent » - R5* *« On a quand même pris conscience que la marque a fourni des efforts, qu' elle a pris du temps pour connaître son consommateur, et pour vraiment répondre à ses attentes dans les nouveaux produits » - C11*
Attachement continu	3/15 = 20%	2/12 = 16,66%	Le/la partenaire manque à la personne ou celle-ci est toujours amoureuse du/de la partenaire (Dailey, Rossetto, et al., 2009)	*« Arrive la phase du manque, où on commence à se dire qu' elle était quand même sympa cette marque, qu' on l' appréciait. Le manque se fait ressentir de plus en plus donc on se sent vraiment de plus en plus désemparé » - C1*
Prix	1/15 = 6,66%		Clients opportunistes qui ne recherchent que le meilleur tarif.	*« Car ils étaient plus intéressants au niveau du tarif à nouveau » - R10*

Relation post-retour améliorée

La littérature dans le champ de la reconquête client montre qu'un client qui avait une bonne relation avant son départ (peu de réclamation, diffusant du bouche-à-oreille positif) est susceptible de renouer un lien plus solide et plus profitable après la reconquête (Kumar et al., 2018). Nos résultats confirment que la qualité relationnelle des clients peut s'améliorer (40 % des entretiens individuels et 75 % des collages), notamment lorsque la cause de rupture relève d'un problème lié aux échecs de service, grâce à des phénomènes d'oubli ou de pardon (« *Donc après on essaie de trouver des excuses à cette marque* » - C1). Dans certains cas, la relation s'améliore car les clients considèrent que l'entreprise est supérieure à ses concurrents après les avoir testés. Le problème lié à l'échec de service à l'origine de la rupture semble dérisoire car les alternatives sont moins bonnes (« *j'étais déçue des bugs. […] Mon ancien Mac m'avait tenu 11 ans avant de commencer à avoir des bugs. Je voulais un truc qui tienne »* - R2 ; « *Je suis plus attaché à la marque car je ne suis rendu compte que s'il fallait la comparer aux autres, elle reste la meilleure. J'ai une meilleure relation car je connais sa valeur maintenant* » - R8). Selon la théorie de la disconfirmation des attentes (Oliver, 1980), comme le consommateur a des attentes plus réalistes vis-à-vis du fournisseur, celui-ci a plus de probabilité de satisfaire son client. Le comparatif avec la concurrence conduit le client à faire évoluer son point de référence (Kahneman et Tversky, 2013 ; Solomon et al., 2005) sur lequel il s'appuie pour réévaluer sa relation avec l'entreprise : « *C'est souvent comme ça quand on perd quelque chose, on se rend compte de sa valeur et quand on revient vers la chose en question, c'est encore plus fort qu'au début* » - C5). Ainsi, les qualités de l'entreprise peuvent devenir moins évidentes avec le temps, par la force de l'habitude. Le départ client permet de se rendre compte des qualités précédentes de l'entreprise et ainsi motiver un retour au fournisseur d'origine. Pour d'autres clients la relation post-retour est meilleure car ils apprécient les efforts de reconquête de l'entreprise. Selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et le principe de réciprocité (Bagozzi, 1995) les stratégies de marketing relationnel et les efforts et investissements des entreprises encouragent les consommateurs à « rendre la pareille » en adoptant des attitudes positives et bénéfiques à l'entreprise (Palmatier et al., 2006, 2009) : « *On a quand même pris conscience que la marque a fourni des efforts, qu'elle a pris du temps pour connaître son consommateur, et pour vraiment répondre à ses attentes dans les nouveaux produits. Donc, après on a une relation avec un petit plus de confiance parce qu'on a vu qu'elle a fait des efforts, donc du coup le consommateur va en faire aussi de son côté pour lui donner une nouvelle chance* » - C11.

De même, Joireman et ses collègues (2013) montrent qu'il est possible d'avoir une seconde chance après une double déviation et de retrouver la confiance en démontrant que l'entreprise n'a pas essayé de maximiser ses propres intérêts et de tirer profit du client, mais au contraire, témoigne aux clients qu'elle avait de bonnes intentions (Joireman et al., 2013). Comme l'explique la théorie de la justice (Tax et al., 1998), il est important que ces clients perçoivent que l'entreprise fait des efforts pour les récupérer (Homburg et al., 2007) et pour éviter que le problème ne se reproduise (Van Vaerenbergh et al., 2012). Ces efforts sont susceptibles de rééquilibrer la relation et de restaurer la confiance.

Ainsi, à l'instar du *service recovery paradox* (de Matos et al., 2007 ; Smith et Bolton, 1998), nous observons une forme de « *win-back paradox* » : le client entretient une meilleure relation avec la marque après son retour, soit parce qu'il a été déçu des alternatives, soit parce que la marque a démontré qu'elle tenait à lui et qu'elle était capable de progresser pour répondre à ses attentes. La qualité de cette deuxième relation est représentée dans les collages par une iconographie positive représentant l'amour et le bonheur (e.g. images de retrouvailles amoureuses, de cœurs et d'embrassades). « *Plus jamais sans toi* », « *sentiment positif* » ou « *c'est l'amour* ». Des alternatives moins bonnes et/ou des efforts de reconquête notamment liés à la reconnaissance de ses erreurs permettent de faire oublier l'échec de service à l'origine de la rupture (« *Plus l'écouter, donner la parole finalement au client pour entrer plus dans une phase entre guillemets de reconquête et de séduction donc on voit un peu la marque, un peu sous un autre angle, qui va essayer un petit peu de nous charmer* » - C11). À l'instar de relations amoureuses, les clients d'un fournisseur peuvent le pardonner pour son échec de service lorsqu'il fait des efforts pour retrouver son client. De même, le client peut pardonner le fournisseur et revenir vers lui s'il réalise que les autres alternatives sont pires.

Relation post-retour inchangée

Nous observons pour certains répondants des entretiens individuels (26,66 %) un retour avec une relation identique à celle d'avant la rupture. Cette situation est particulièrement associée à une cause de rupture liée au prix. Dans ce cas, le niveau de fidélité du client est faible avant rupture et après son retour dans la mesure où il n'est pas prêt à consentir des efforts tarifaires pour préserver la relation (Albert et Merunka, 2013 ; Evanschitzky et al., 2012). Les clients qui ont quitté un fournisseur uniquement pour des raisons de prix n'étaient pas insatisfaits de la qualité du service de l'entreprise (Kumar et al., 2015). Il n'y a pas eu de blessure causée par un échec de service ou un problème éthique

(« *Mais déjà la rupture ne s'est pas forcément faite en mauvais termes… Après si la marque revient vers moi en me proposant de nouveaux services qui me plaisent, je peux retourner acheter chez eux oui… Si par contre j'ai quitté la marque par un scandale éthique ou sanitaire ou autre… J'aurais besoin de temps* » - R5). Ainsi, il est plus facile de reconquérir des clients qui reviennent notamment à l'occasion de promotions. Ceci est d'autant plus vrai s'ils ont été déçus par des alternatives. Ils connaissent l'entreprise et savent à quoi s'attendre. Leur relation n'a pas été dégradée et ils reviennent avec des attentes claires sur le rapport qualité-prix. Mais ils sont également susceptibles de repartir si des concurrents répondent à leurs attentes de tarifs avantageux : « *C'est le côté prix qui me freinait le plus. […] Quand j'ai vu à quel point il y avait une différence sur mes cheveux comparés à tous les autres shampoings, je suis revenue. Du coup je ne risquais pas grand-chose en fait à les racheter, et si vraiment ça avait été nul… tant pis pour moi ce n'était pas très grave. [Ma relation n'est] pas différente, je pense qu'elle est pareille qu'avant, mais si je devais choisir entre ce shampoing et autre chose, je n'aurais aucun scrupule à arrêter ce shampoing et ce n'était pas dramatique d'utiliser une autre marque en fait* » - R22.

Certains clients sont avec un fournisseur pour des raisons économiques uniquement. Il n'y a pas de lien fort entre les partenaires. Les clients qui n'avaient pas de relation très forte avec leur fournisseur et qui partent pour des raisons liées au prix peuvent revenir à leur ancien fournisseur si une promotion leur est proposée ou si les concurrents sont insatisfaisants. Dans ces cas de retour, la relation est la même qu'avant la rupture du point de vue du client. Plus précisément, la qualité relationnelle reste moyenne ou faible. Ils sont avec ce fournisseur pour les bénéfices liés au tarif et n'accordent que très peu d'importance à la qualité de service (Kumar et al., 2015). Ces clients sont toujours à même de quitter le fournisseur si des prix attractifs leur sont proposés.

Tableau 11 - Caractéristiques des retours clients : nombre et pourcentage de participants ayant déclaré chaque catégorie

Caractéristiques des retours	Fréquence		Description	Exemples
	Entretiens	Collages		
Qualité Relationnelle dégradée	5/15 = 33,33%	3/12 = 25%	La qualité relationnelle semble être plus dégradée comparativement à avant le départ. Le client revient vers son ancien fournisseur, mais de manière plus calculée et moins affective	*« Ma relation est différente vu que j'essaye de limiter les interactions. Elle est moins bonne qu' avant » - R18* *« Qu' est-ce que la marque nous cache ? On va continuer à faire attention et aussi prévenir les autres » - C4*
Qualité Relationnelle améliorée	6/15 = 40%	9/12 = 75 %	À l' instar du *service recovery paradox* (de Matos et al., 2007 ; Smith et Bolton, 1998), nous observons une forme de « *win-back paradox* » : le client a une meilleure relation à son retour, la rupture a été profitable à l' entreprise.	*« Je suis plus attaché à la marque car je ne suis rendu compte que s'il fallait la comparer aux autres, elle reste la meilleure. J' ai une meilleure relation car je connais sa valeur maintenant » - R8* *« C' est souvent comme ça quand on perd quelque chose, on se rend compte de sa valeur et quand on revient vers la chose en question, c' est encore plus fort qu' au début » - C5*
Qualité Relationnelle qui ne change pas	4/15 = 26,66%	0/12 = 0%	La relation post-retour est identique à celle d' avant la rupture.	*« [Ma relation n' est] pas différente, je pense qu'elle est pareille à avant, mais si je devais choisir entre ce shampoing et autre chose, je n' aurais aucun scrupule à arrêter ce shampoing et ce n'était pas dramatique d'utiliser une autre marque en fait » - R22*

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

L'objectif de cette étude exploratoire est d'étudier le processus psychologique des clients qui les conduit à revenir vers l'entreprise, ainsi que le contexte du départ et les caractéristiques des retours. De plus, ce chapitre répond à une de nos questions de recherche : *Quelles sont les motivations des clients reconquis et les conséquences de ce retour sur la qualité de la relation avec l'entreprise ?* Les résultats montrent que, même un client qui quitte un fournisseur suite à un échec de service peut être reconquis par l'entreprise. À l'instar de la littérature sur les causes de départs clients et le management de la reconquête (Keaveney, 1995 ; Kumar et al., 2015 ; Tokman et al., 2007), nos résultats montrent que les clients partent pour trois raisons principales : (1) les échecs de service/produits, (2) les problèmes éthiques et (3) le prix. De plus, nos résultats montrent qu'un échec de service et un problème éthique dégradent fortement la relation. Si l'entreprise ne fait aucun effort en termes de reconnaissance du problème ou d'excuses, les clients reviennent avec une relation dégradée. Leur retour est calculé car les alternatives sont moins bonnes et ces clients restent méfiants envers l'entreprise. Ils peuvent également diffuser un bouche-à-oreille négatif afin « *de prévenir les autres de ce qu'ils ont fait avant* » - C4. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'un échec de service est particulièrement néfaste pour une entreprise (Grégoire et al., 2009 ; Joireman et al., 2013 ; Van Vaerenbergh et al., 2012 ; Ward et Ostrom, 2006). Si l'entreprise ne reconnaît pas ses torts (Van Vaerenbergh et al., 2012) ou ne s'excuse pas (Joireman et al., 2013 ; Sengupta et al., 2018) alors la qualité relationnelle restera dégradée par cet échec de service. Par ailleurs, nous observons que lorsqu'une entreprise fait des efforts de reconquête en s'excusant ou en reconnaissant ses torts, les clients sont plus enclins à lui pardonner son échec et la qualité relationnelle post-retour se trouve améliorée. Ces résultats montrent qu'une entreprise doit faire des efforts afin de reconquérir des clients avec une bonne qualité relationnelle. Si elle laisse les clients revenir sans avoir réglé le problème initial, ils reviendront par dépit et seront moins profitables.

De même, un attachement continu encourage les clients à revenir vers leur ancien fournisseur. Le manque lié à cet attachement affectif les pousse à revenir. Nous pouvons y voir l'effet de l'amour rend aveugle de Grégoire et Fisher (2006), ce qui implique que la qualité relationnelle pré-rupture joue un rôle crucial dans la reconquête. De même, la rétrospective rose permet également d'expliquer ce retour au fournisseur car les individus se souviennent plus des événements positifs que des événements négatifs dans le temps

(Mitchell et al., 1997). Le temps écoulé depuis la rupture apparaît ainsi comme un élément important dans le management de la reconquête et les entreprises ont tout à gagner à étudier cette variable du temps écoulé depuis la rupture pour augmenter les chances de reconquête. Cela nous conduit à étudier dans ce travail doctoral le rôle du temps écoulé depuis la rupture sur les probabilités de reconquête clients.

Ces résultats donnent des pistes quant à la capacité des entreprises à reconquérir les clients partis suite à un échec de service, et surtout à retrouver une attitude positive des clients reconquis. Certains clients reconquis semblent avoir une meilleure relation comparativement à avant la rupture et nous observons ainsi une forme de « *win-back paradox* ». Ce phénomène peut s'expliquer par le fait que les déceptions subies avec la concurrence conduisent les clients à réévaluer positivement l'entreprise. Le management de la reconquête client peut ainsi être une stratégie rentable et profitable pour les entreprises. Malgré la rareté des travaux dans ce champ de littérature (voir chapitre 2), ces résultats montrent qu'il peut être particulièrement intéressant pour les entreprises d'implémenter un management de la reconquête client. De plus, les causes de rupture restent un élément essentiel de la reconquête client car elles déterminent la qualité relationnelle des clients qui partent. Ces résultats sont en lien avec la littérature qui montre que la cause de rupture est un déterminant clé de l'efficacité de la reconquête (Kumar et al., 2015). Par exemple, il est plus facile de reconquérir un client parti pour le prix comparativement à un client parti suite à un échec de service (Kumar et al., 2015). Les entreprises se doivent donc d'identifier les causes de rupture à chaque fois qu'un client les quittent. Nous considérons ainsi la cause de rupture dans nos prochaines études de ce travail doctoral et nous nous intéressons notamment à comment les causes de rupture influencent la reconquête client. De même, les résultats de notre phase exploratoire montrent que la satisfaction envers la concurrence est une variable importante car elle représente le deuxième motif de retour évoqué dans cette étude. Lorsque les alternatives (concurrents) sont moins bonnes, les consommateurs peuvent alors se rendre compte de la qualité du précédent fournisseur et encourager un retour vers lui. De même, la littérature en psychologie montre que le fait d'être satisfait d'une alternative diminue le niveau de satisfaction et de loyauté envers le partenaire précédent (Rusbult et al., 1982). La satisfaction envers la concurrence semble ainsi être une autre variable clé dans le management de la reconquête. Ces résultats nous amènent à considérer le rôle de la satisfaction à l'égard de la concurrence dans nos prochaines études de ce travail doctoral. Finalement, nos résultats suggèrent qu'une entreprise peut faire des efforts afin de reconquérir ses clients et retrouver une qualité relationnelle encore meilleure qu'avant la rupture. En effet, selon la théorie de l'échange social (Blau,

1964) et du le principe de réciprocité (Bagozzi, 1995), les efforts et investissements des entreprises dans la relation encouragent les consommateurs à adopter des attitudes positives et bénéfiques à l'entreprise (Palmatier et al., 2006, 2009 ; Simon, 2017; Simon et al., 2015). Ainsi, ces résultats montrent qu'il est possible pour une entreprise de reconquérir ses clients partis suite à un échec de service en faisant des efforts relationnels. Cela nous amène à étudier cette variable d'investissement perçu de l'entreprise (De Wulf et al., 2001 ; Simon, 2017 ; Simon et Tossan, 2018) dans le cadre de la reconquête. L'ensemble de ces résultats nous donnent des pistes de recherche sur le management de la reconquête client.

Nos résultats nous conduisent ainsi à poursuivre nos recherches sur (1) le processus par lequel les causes de rupture influencent la probabilité de revenir, (2) l'impact du temps écoulé depuis la rupture sur la probabilité de reconquérir un client (3) le rôle de la satisfaction vis-à-vis de la concurrence sur le succès de la reconquête, et (4) le rôle des efforts de reconquête d'une entreprise dans le management de la reconquête clients, notamment pour reconquérir les clients partis suite à un échec de service. Ces sujets sont traités au travers de trois études quantitatives. Les chapitres suivants sont consacrés à ces approches empiriques.

CHAPITRE 4 – LE PROCESSUS D'INFLUENCE DES CAUSES DE RUPTURE ET L'EFFET DU TEMPS SUR LA RECONQUETE CLIENT : ETUDE 2

INTRODUCTION AU CHAPITRE 4

Cette deuxième étude a pour objectif de répondre à deux de nos questions de recherche, à savoir « *Comment les causes de rupture influencent-elles la probabilité de reconquérir un client ?* ». Et deuxièmement, « *Dans quelle mesure le temps écoulé depuis la rupture et la satisfaction vis-à-vis du fournisseur actuel sont-ils des déterminants de la reconquête client ?* ».

La littérature sur le management de la reconquête est unanime : les clients partis suite à un échec de service sont plus difficiles à reconquérir comparativement aux clients partis pour le prix (Bogomolova, 2010 ; Kumar et al., 2015 ; Tokman et al., 2007). Les chercheurs suggèrent que cette différence est due au fait que les ruptures liées aux échecs de service dégradent plus la relation comparativement aux ruptures liées au prix (Kumar et al., 2015 ; Tokman et al., 2007). En effet, la littérature sur les défaillances de service montre qu'un échec de service, et particulièrement une double déviation, entraîne de l'insatisfaction et des sentiments de trahison (Moreland et McMinn, 1999) et de colère qui engendrent des comportements de vengeance et d'évitement de la part des clients (Grégoire et al., 2009). Notre étude exploratoire présentée dans le chapitre précédent montre que les ruptures liées au prix entraînent moins d'insatisfaction et de sentiments négatifs comme la colère comparativement aux ruptures liées à un échec de service. Ainsi, nous proposons de tester empiriquement l'impact de la cause de rupture sur la probabilité de reconquête via la satisfaction relationnelle perçue. Cette variable représente l'état émotionnel ou affectif du client vis-à-vis de la relation avec le fournisseur et est une des composantes principales de la qualité relationnelle (Crosby et al., 1990 ; Palmatier et al., 2006). Par ailleurs, nous proposons d'étudier l'impact du temps sur ce processus de reconquête. Il est difficile de prédire les effets du temps sur la probabilité de reconquête. D'un côté, la littérature dans le champ de la psychologie laisse à penser que le temps « guérit les blessures » car il favoriserait le pardon et conduirait l'individu à se focaliser sur les aspects positifs de la relation (Mitchell et al., 1997 ; Wenzel et Coughlin, 2020). D'un autre côté, la littérature dans le champ des défaillances de

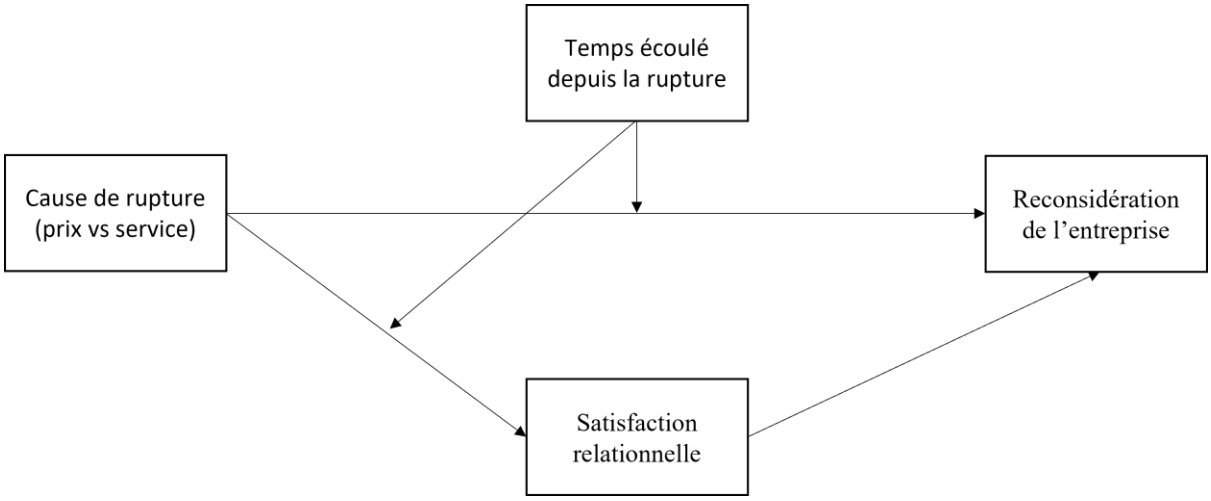
service montre que les désirs d'évitement augmentent avec le temps (Grégoire et al., 2009). Le désir d'évitement est défini comme le besoin des clients de se retirer de toute interaction avec les entreprises (Grégoire et al., 2009 ; McCullough et al., 1998). Enfin, la littérature sur le management de la reconquête ne permet pas de trancher dans la mesure ou peu de travaux considèrent l'effet du temps écoulé depuis la rupture (tableau 8, résumé des études sur le management de la reconquête). Ce temps est souvent utilisé comme variable de contrôle et les études ont produit des résultats qui varient considérablement. Ainsi, Thomas et al. (2004) ont constaté un effet négatif du temps écoulé depuis la rupture sur la reconsidération de l'entreprise, tandis que Kumar et al. (2015) observent une relation en forme de U inversé, ce qui signifie que la probabilité de récupérer un client est moindre si l'entreprise le contacte trop tôt ou trop tard après la rupture. À notre connaissance, Bogomolova (2016) et Yoo et al. (2020) sont les seuls chercheurs à étudier le temps écoulé depuis la rupture en tant que variable indépendante. Bogomolova (2016) constate un effet positif du temps écoulé depuis la rupture sur la reconsidération du fournisseur alors que Yoo et ses collègues (2020) trouve un effet non significatif. Nous proposons d'approfondir ces travaux en étudiant dans quelle mesure l'influence des causes de rupture (service vs prix) sur la reconsidération de l'entreprise varie selon le temps écoulé depuis la rupture.

Pour répondre à ces objectifs, nous mobilisons des données quantitatives dans le secteur bancaire. Ce chapitre s'organise en trois sections. La première section présente le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche. La deuxième section traite de la méthodologie. Nous présentons le design de la recherche, les mesures utilisées, les résultats et les tests d'hypothèses. Finalement, la troisième est consacrée à la discussion des résultats.

Section 1 – Modèle conceptuel et hypothèses de recherche

L'étude 2 traite du processus d'influence des causes de rupture sur la reconsidération de l'entreprise et du rôle modérateur du temps écoulé depuis la rupture. Dans cette première section, nous présentons le modèle conceptuel et justifions nos hypothèses. La première sous-section est consacrée à la justification théorique des effets de la cause de rupture sur la reconsidération de l'entreprise, alors que la seconde sous-section aborde le rôle du temps écoulé depuis la rupture.

Figure 9 - Modèle conceptuel de l'étude 2



1.1 L'influence des causes de rupture sur la reconsidération de l'entreprise

Les causes de rupture sont des antécédents clés de l'efficacité de la reconquête. Nous nous appuyons sur les travaux de Bogomolova (2010), Kumar et al. (2015) et Tokman et al. (2007) qui distinguent deux causes de rupture : celles liées aux prix (prix élevés), et celles liées au service (défaillance du service, manque de service). L'argumentation de Kumar et al. (2015) est représentative de la littérature dans le champ de la reconquête client. Ces auteurs soulignent que la cause de rupture a un impact important sur la qualité de la relation et donc sur la probabilité de reconquête. En effet, les clients qui sont partis pour des raisons liées aux prix n'étaient pas nécessairement insatisfaits de l'offre de l'entreprise. Ils peuvent avoir trouvé

un meilleur prix chez un concurrent sans pour autant être insatisfaits de l'offre précédente. Ces clients partis pour des conditions tarifaires plus attractives n'étaient probablement pas très engagés envers l'entreprise. Il s'agirait de clients opportunistes, moins loyaux envers les entreprises en général. Ils seraient donc plus susceptibles de répondre favorablement à une offre de reconquête de l'entreprise si cela est dans leur intérêt financier. A contrario, les clients partis pour des problèmes liés au service étaient probablement mécontents de leur expérience de service et ont perdu confiance dans l'entreprise. Ils ont quitté l'entreprise parce qu'ils ne pouvaient plus compter sur elle pour leur fournir un service de qualité. La littérature sur les défaillances de service nous aide à comprendre pour quelles raisons les clients qui quittent leur fournisseur suite à un échec de service sont plus difficiles à reconquérir. Un échec de service a un effet négatif sur la satisfaction et les intentions d'achats des clients (Smith et Bolton, 1998). En effet, la qualité de service délivrée par une entreprise peut être en dessous des attentes des clients et provoquer des sentiments de trahison et de colère à l'égard de l'entreprise (Grégoire et al., 2009). De plus, ces sentiments issus de défaillances de service et de doubles déviations donnent lieu à un désir de vengeance et d'évitement (Bitner et al., 1990 ; Bougie et al., 2003 ; Grégoire et al., 2009). La qualité de la relation est donc négativement affectée par les défaillances de service et les doubles déviations (Grégoire et al., 2009 ; Grégoire et Fisher, 2006, 2008). La qualité de la relation représente « l'évaluation globale de la force d'une relation, conceptualisée comme une construction composite ou multidimensionnelle capturant les facettes différentes mais connexes d'une relation » (Crosby et al., 1990 ; De Wulf et al., 2001 ; Palmatier et al., 2006). Les trois dimensions couramment utilisées pour saisir la qualité d'une relation sont la satisfaction, la confiance et l'engagement (De Wulf et al., 2001 ; Palmatier et al., 2006). Ainsi, la satisfaction relationnelle devrait être affectée négativement par les défaillances de service et de leur gestion. Comme indiqué dans le chapitre 1, la satisfaction relationnelle correspond à l'état affectif ou émotionnel du client envers la relation, il est évalué de façon cumulative sur l'historique de l'échange. Les clients ont tendance à attribuer la responsabilité du problème à l'entreprise (Grégoire et Fisher, 2006). Ils perçoivent ces défaillances comme une violation de la norme d'équité et une trahison qui dégrade la qualité de la relation (Grégoire et Fisher, 2008). Enfin, la qualité de la relation, et en particulier la satisfaction de la relation, a un impact positif sur les comportements des clients tels que le bouche-à-oreille positif, la fidélité des clients (Palmatier et al., 2006) et les intentions de retour (Homburg et al., 2007). C'est la raison pour laquelle les entreprises ont plus de chances de reconquérir les clients partis pour des raisons liées au prix comparativement aux clients partis suite à une défaillance du service (Kumar et al., 2015). Ce

constat pose les entreprises et les chercheurs devant un challenge important dans la mesure où les départs liés au service représentent la majorité des défections (Bogomolova, 2010 ; Keaveney, 1995).

En nous basant sur la littérature relative à la reconquête client et du recouvrement de service, nous positionnons la satisfaction envers l'entreprise comme un médiateur de la relation entre la cause de rupture et la reconsidération de l'entreprise. Nous émettons ainsi l'hypothèse suivante :

H_1 : Les causes de rupture influencent la reconsidération de l'entreprise via la satisfaction relationnelle, de sorte que la satisfaction relationnelle est moins élevée (plus élevée) dans le cas d'un départ dû à une défaillance de service (au prix) et que la satisfaction relationnelle influence positivement la probabilité de reconquête.

1.2 Le rôle du temps écoulé depuis la rupture dans la reconquête client

La littérature sur le management de la reconquête clients se concentre rarement sur l'effet du temps écoulé depuis la rupture (tableau 8). Le temps est souvent utilisé comme variable de contrôle et les études ont produit des résultats hétérogènes. Thomas et al. (2004) ont trouvé un effet négatif du temps écoulé depuis la rupture sur la reconsidération du fournisseur de services. La période étudiée va de 1 à 34 mois (M = 10,51, ET = 11,05). Kumar et al. (2015) constatent une relation en forme de U inversé, ce qui signifie que la probabilité de récupérer un client est moindre si l'entreprise le contacte trop tôt ou trop tard après la rupture. Les données de leur étude suivent les activités de chacun des clients de l'entreprise pendant sept ans : trois ans avant la défection et quatre ans après le retour. Bogomolova (2016) constate un effet positif du temps écoulé depuis la rupture sur la reconsidération du fournisseur de services. Cependant, la période étudiée depuis la rupture est limitée car elle s'étend à douze mois. Finalement, Yoo et al. (2020) montre un effet non significatif du temps écoulé depuis la rupture.

La littérature sur le recouvrement de service peut nous aider à comprendre l'effet du temps. En effet, les échecs de service et la double déviation génèrent des émotions négatives (Valentini et al., 2020), de l'insatisfaction et un désir d'évitement (Grégoire, Tripp, et Legoux, 2009). Le désir d'évitement est défini comme le besoin des clients de se retirer de toute interaction avec les entreprises (McCullough et al., 1998). Si les souvenirs négatifs ont

tendance à s'estomper avec le temps (Mitchell et al., 1997), le désir d'évitement aurait tendance à s'accroître (Grégoire et al., 2009). Ainsi, les clients qui ont quitté leur fournisseur en raison d'une défaillance de service devraient moins reconsidérer l'entreprise au fil du temps, car le désir d'évitement augmente (Grégoire, Tripp, et Legoux, 2009). De plus, Tokman et ses collègues (2007) suggèrent que les clients sensibles à la qualité de service auront tendance à rechercher une alternative et à construire une relation de confiance avec elle. Ainsi, plus le temps passe et plus la probabilité qu'ils développent une qualité relationnelle élevée avec un concurrent est grande. La capacité du nouveau fournisseur à les satisfaire conforterait ainsi leurs attentes et contribuerait à la persistance, voire à la dégradation, de leur insatisfaction vis-à-vis de leur ancien fournisseur. Ainsi, ces clients seraient moins enclins à envisager un retour vers l'entreprise qui a failli. Par opposition, les clients qui ont quitté le fournisseur pour des raisons de prix ne devraient pas être affectés par le temps écoulé depuis la rupture, car ils n'ont pas connu d'épisodes négatifs et d'insatisfaction. Au fil du temps, l'écart en termes de satisfaction relationnelle et de reconsidération de l'entreprise entre les clients ayant quitté leur fournisseur pour des raisons de prix et ceux ayant quitté leur fournisseur pour des raisons d'échec de service devrait augmenter car ces derniers ont un désir croissant d'évitement alors que les premiers n'en ont pas. Nous émettons ainsi les hypothèses suivantes :

H_{2a} : L'effet direct des causes de rupture sur la reconsidération de l'entreprise est modéré par le temps écoulé depuis la rupture, de sorte que les clients partis pour le prix ont une reconsidération de l'entreprise plus importante que les clients partis pour une défaillance de service, et cette différence s'accroît avec le temps.

H_{2b} : L'effet indirect des causes de rupture sur la reconsidération de l'entreprise par le biais de la satisfaction relationnelle perçue est modéré par le temps écoulé depuis la rupture, de sorte que les clients partis pour le prix ont une plus forte satisfaction relationnelle, par rapport aux clients partis pour une défaillance de service, et cette différence s'accroit avec le temps.

Section 2 – Méthodologie et résultats de l'étude 2

Après avoir exposé et justifié nos hypothèses de recherche, la deuxième section de ce chapitre est consacrée à la méthodologie de l'étude. Dans un premier temps, nous présentons le design de la recherche et le questionnaire utilisé pour sonder les clients perdus d'une banque française. Puis, nous expliquons le traitement de nos données, en particulier l'épuration de la base de données et la validation des mesures utilisées. Finalement, nous présentons les résultats de l'étude.

2.1 Design de la recherche

2.1.1 Étude terrain

Nous avons eu l'opportunité de collaborer avec une banque française pour tester nos hypothèses. Celle-ci nous a donné accès à une étude quantitative réalisée en 2017 par le biais d'un questionnaire administré au téléphone auprès de ses clients partis durant les douze derniers mois.

Une étude terrain nous paraît pertinente comparativement à une expérimentation pour trois raisons. D'une part, la qualité de la relation, les intentions de comportement et les attitudes que développent les clients envers l'entreprise se construisent à partir de multiples interactions au cours de plusieurs années de relation entre le client et l'entreprise. C'est la raison pour laquelle la méthode expérimentale ne nous semble pas appropriée pour l'étudier. L'étude terrain permet d'observer les « vrais » attitudes, intentions et comportements client à un moment précis, alors que les expérimentations demandent généralement aux répondants de se projeter dans une relation fictive avec une entreprise. D'autre part, nous étudions l'effet du temps écoulé depuis la rupture. Une expérimentation en manipulant le temps écoulé depuis la rupture est moins pertinente qu'une étude terrain car il est difficile pour le répondant de se projeter dans le temps et anticiper ses attitudes et intentions de comportements. Enfin, Trendel et Werle (2008) recommandent d'utiliser les méthodes expérimentales lorsque la variabilité naturelle des variables explicatives est faible. Dans le cas de cette deuxième étude, la variable expliquée est la reconsidération de l'entreprise. Or, les précédentes recherches dans le champ de la reconquête client ayant étudié ce construit montrent des variances importantes (Bogomolova, 2010, 2016 ; Homburg et al., 2007 ; Kumar et al., 2015 ; Tokman et al., 2007).

2.1.2 Intérêt du secteur bancaire

Notre étude 2 a été réalisée dans le cadre d'un partenariat de recherche avec une banque française. Le secteur bancaire a été choisi pour trois principales raisons.

Premièrement, ce secteur est couramment mobilisé dans le champ du marketing relationnel (e.g. Aurier et N'Goala, 2010 ; Bogomolova, 2016 ; Fullerton, 2003 ; N'Goala, 2010 ; Verhoef, 2003). En effet, le marketing relationnel est complètement adapté au secteur bancaire (Des Garets et al., 2009). Les banques bénéficient d'opportunités pour construire de fortes relations avec leurs clients.

Deuxièmement, le secteur bancaire est adapté à notre recherche car il devient de plus en plus concurrentiel et entraîne donc de plus en plus de départs et de changement de fournisseur. Ce phénomène est en partie dû à la Loi Macron adoptée en 2015 sur la mobilité bancaire. Cette loi permet aux clients de changer de banque plus facilement, sans coûts et avec des démarches totalement prises en charge par la nouvelle banque (articles R312-1 à R312-4-4 du Code monétaire et financier). Ainsi, de plus en plus de français changent de banque : le taux d'attrition a augmenté de plus de 3 % entre 2014 et 2019 et il atteint le seuil des 5,5 % en 2019 (Les Echos, 2020[11]). Sachant que plus de 99 % de la population française est bancarisée (Guinot, 2017), ce taux d'attrition en hausse représente plus de 3,5 millions de clients partis en 2019. De plus, la multi-bancarisation décline : la part de clients multi-bancarisés est passée de 40 % en 2014 à 31 % en 2017 (*Bain*, 2018[12]). Ce phénomène contribue au départ des clients.

Finalement, le secteur bancaire est adapté à notre recherche puisque l'étude de la reconsidération de l'entreprise nécessite la mise en place de systèmes de collecte de bases de données riches pour capturer la reconquête des clients en fonction des causes de rupture et à travers le temps.

2.1.3 Collecte de données et mesures

Le matériel collecté est issu à la fois d'une enquête par questionnaire et de données secondaires d'une banque française. La banque a lancé une enquête en 2017 visant ses anciens clients de moins de deux ans à plus de cinq ans. Le questionnaire a été administré par

[11] *Les Echos* (2020). De plus en plus de Français changent de banque (lien Internet : https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/larcep-sattaque-au-demarchage-telephonique-abusif-1041567, lien vérifié le 23/03/2022).
[12] *Bain* (2018). Etude annuelle Bain & Company sur la mobilité et les comportements des clients français dans la banque de détail : la mobilité bancaire se consolide à 4,5 % en 2017 : le calme avant la tempête ? (lien Internet : https://bit.ly/3nhC9gS, lien vérifié le 23/03/2022)

téléphone. 998 anciens clients ont répondu à l'enquête. Il ne nous a pas été possible de connaître la taille de la population mère et d'évaluer la représentativité des répondants ce qui constitue une limite importante.

Les données permettent d'identifier les causes de rupture de chaque client. Il leur a été demandé de choisir la cause principale. En outre, ils avaient la possibilité d'ajouter des commentaires qualitatifs sur leur décision de changer de fournisseur, ce qui permet de vérifier la validité de la cause de rupture. Nous avons pu identifier trois causes de rupture : (1) liées à un échec de service (35,3 %), (2) liées au prix (33,4 %) et (3) pour des raisons incontrôlables pour la banque (31,3 %) (faillite ou déménagement par exemple). Ces trois catégories de causes de rupture sont conformes à la littérature sur le départ client (Braun et Schweidel, 2011 ; Keaveney, 1995). Sur la base de recherches antérieures, nous nous sommes concentrés sur les clients qui sont partis pour des raisons liées au prix et à une défaillance du service (Kumar et al., 2015 ; Tokman et al., 2007), en excluant les clients partis pour des raisons incontrôlables (Bogomolova, 2010). Après avoir exclu les répondants dont la cause de rupture n'a pas été clairement informée et ceux qui sont partis pour des raisons incontrôlables, l'échantillon comprend 648 clients partis.

Pour mesurer la satisfaction relationnelle, la banque a utilisé un seul item, « Votre relation avec {nom de la banque} était » associé à une échelle de Likert allant de 1 « pas du tout satisfaisante » à 5 « entièrement satisfaisante » (M = 2,90 ; ET = 1,519). La reconsidération de l'entreprise a également été mesurée à l'aide d'un seul item, « Dans quelle mesure seriez-vous prêt à redevenir client à l'avenir », associé à une échelle de Likert allant de 1 « pas du tout prêt » à 5 « certainement » (M = 2,35 ; ET = 1,310). Le temps écoulé depuis la rupture est mesuré par une question à choix multiple avec des intervalles de temps : 1 = moins de deux ans ; 2 = entre deux et cinq ans ; 3 = plus de cinq ans. Les données collectées nous permettent de contrôler les effets de deux variables : le type de relation (BtoB, 20 % de l'échantillon ou BtoC) et la segmentation clients de la banque (jeunes actifs, adultes inactifs, pro libéral, etc.).

2.1.4 L'utilisation de la méthode des moindres carrés ordinaire (MCO) mise en œuvre dans PROCESS

L'analyse des processus conditionnels ou médiation modérée est utilisée lorsque l'objectif de la recherche est de décrire la nature conditionnelle du ou des mécanismes par lesquels une variable transmet son effet sur une autre et de tester les hypothèses sur ces effets

conditionnels (Hayes, 2018). L'analyse de la médiation est utilisée pour quantifier et examiner les voies directes et indirectes par lesquelles un antécédent X transmet son effet sur une variable conséquente Y par le biais d'une ou plusieurs variables intermédiaires ou médiatrices. L'analyse de modération est utilisée pour examiner comment l'effet de la variable antérieure X sur une variable conséquente Y dépend d'une troisième variable W ou d'un ensemble de variables. L'analyse du processus conditionnel est une combinaison de ces deux éléments et se concentre sur l'estimation et l'interprétation de la nature conditionnelle (la composante de modération) des effets directs ou indirects (la composante de médiation) de X sur Y dans un système causal (Hayes, 2018).

L'utilisation de la régression MCO lors de l'estimation d'un modèle de médiation simple est courante. Mais au fur et à mesure que des variables et des flèches sont ajoutées à un modèle, les chercheurs pensent généralement qu'il est nécessaire de passer à un programme de modélisation des équations structurelles (MES) basé sur le maximum de vraisemblance pour l'estimation du modèle. Selon Hayes (2018), bien que l'utilisation de la MES présente certains avantages, elle n'est pas nécessairement meilleure ou plus appropriée. Cela dépend du contexte. Par exemple, la MES est plus adaptée comparativement à la méthode des MCO lorsque l'échantillon est très important. Pour des échantillons relativement petits comme celui de l'étude 2 (648 répondants), il est plus adapté d'utiliser la méthode des moindres carrés ordinaire. En effet, Hayes (2018) soutient que les tests d'inférence pour les coefficients structurels d'un programme de MES sont plus susceptibles d'être légèrement erronés avec de petits échantillons, car les valeurs *p* d'un programme de MES sont généralement dérivées de la distribution normale plutôt que de la distribution *t*. Dans les grands échantillons, cela n'aura pas d'importance, mais dans les petits échantillons, la distribution *t* utilisée par une procédure de régression MCO est plus appropriée pour la dérivation des valeurs *p* pour les coefficients de régression. De plus, les méthodes des MES sont pertinentes pour les modèles avec plusieurs variables latentes mesurées par au moins trois items (Iacobucci, 2009, 2010). Or, notre étude 2 ne comporte que des mesures mono-items du fait des contraintes de collecte du partenaire. De ce fait, la méthode de MES ne semble pas pertinente pour l'analyse de l'étude 2 et nous préférons donc la méthode des MCO. Afin de tester nos hypothèses, nous avons utilisé la macro PROCESS version 3.5 (modèle 15) qui teste les modèles de médiation modérée (Hayes, 2018). Nous avons également appliqué la procédure par bootstrap (avec 5 000 réplications de l'échantillon), qui permet une meilleure estimation des effets médiateurs. En résultent deux équations représentant ce modèle, représenté sous la forme d'un diagramme statistique dans la figure 10 :

$$M = iM + a_1X + eM \quad (1)$$

$$Y = iY + b1M + c'_1W_1 + c'_2W_2 + c'_3X + c'_4XW_1 + c'_5XW_2 + b_2MW_1 + b_3MW_2 + eY \quad (2)$$

où X est la variable indépendante « cause de rupture », Y est la variable dépendante « reconsidération de l'entreprise », M est la variable médiatrice « satisfaction relationnelle », et W représente la variable modératrice « temps écoulé depuis la rupture ». Les coefficients iM et iY sont des termes d'interception, a_1 représente la différence de moyenne de la satisfaction relationnelle (M) selon la cause de rupture, c'_1 et c'_2 représentent la différence de moyenne de la reconsidération de l'entreprise en fonction du temps écoulé depuis la rupture (W_1 et W_2[13]) en contrôlant M, c'_3 fait référence à la différence de moyenne de la reconsidération de l'entreprise (Y) selon la cause de rupture (X), c'_4 représente les effets de la cause de rupture (X) et du temps écoulé depuis la rupture (W_1) sur la reconsidération de l'entreprise (Y), c'_5 représente les effets de la cause de rupture (X) et du temps écoulé depuis la rupture (W_2) sur la reconsidération de l'entreprise (Y), b_1 représente l'interaction entre la satisfaction relationnelle (M) et la reconsidération de l'entreprise (Y) en contrôlant la cause de rupture (X), b_2 représente les effets de la satisfaction relationnelle (M) et du temps écoulé depuis la rupture (W_1) sur la reconsidération de l'entreprise (Y), b_3 représente l'interaction de la satisfaction relationnelle (M) et le temps écoulé depuis la rupture (W_2) sur la reconsidération de l'entreprise (Y), et eM et eY sont le résidu de la régression.

[13] W_1 fait référence à la différence de moyenne entre la deuxième période et la première période alors que W_2 fait référence à la différence de moyenne entre la troisième période et la première période. Lorsque les modérateurs sont des variables multi catégorielles (plus de deux catégories) la Macro PROCESS permet d'effectuer les analyses en créant des variables dites muettes ou « *dummy* ». Dans notre cas, deux variables ont été créées à partir des trois modalités de la variable temps écoulé depuis la rupture en prenant pour point de comparaison la première modalité (moins de 2 ans) : l'une résultant de la différence avec la deuxième modalité (entre 2 et 5 ans) et l'autre résultant de la différence avec la troisième modalité (plus de 5 ans).

Figure 10 - Le modèle de médiation modérée de l'influence de la cause de rupture sur la reconsidération de l'entreprise via la satisfaction relationnelle modérée par le temps écoulé depuis la rupture

Diagramme conceptuel

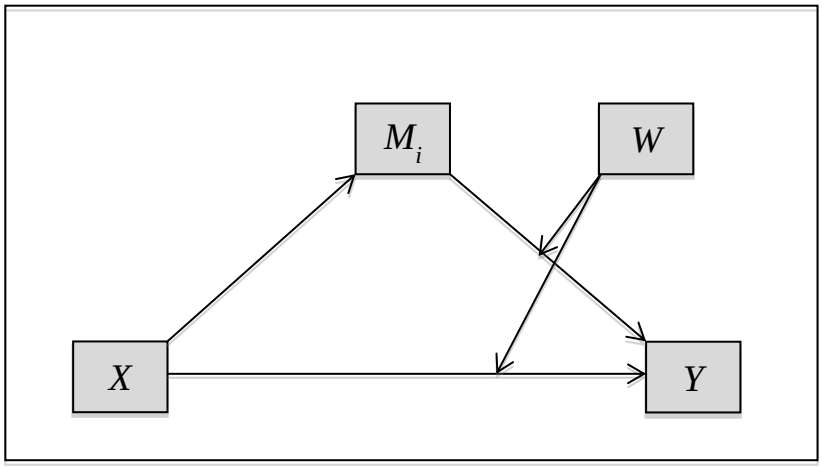
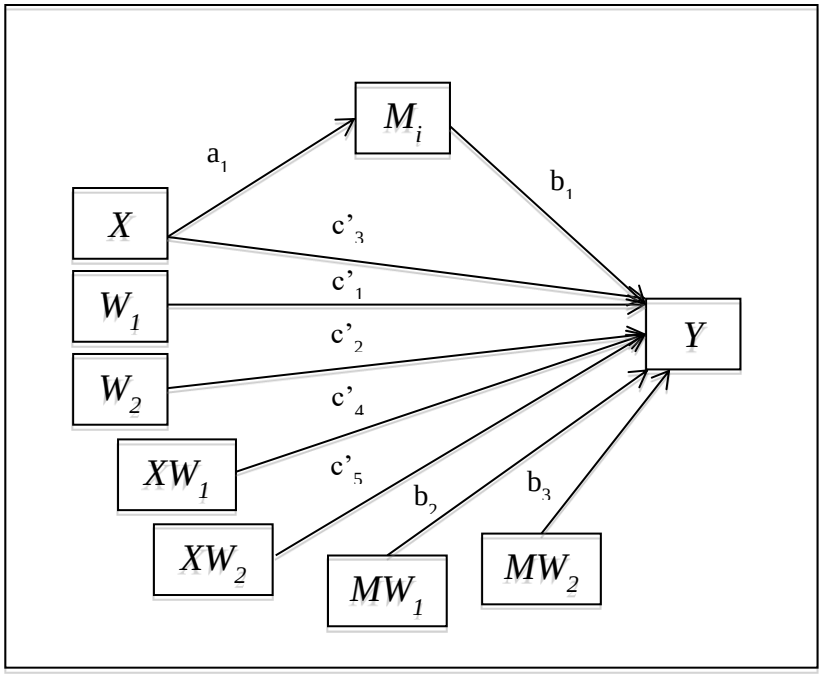


Diagramme statistique



2.2 Résultats de l'étude 2

Les résultats sont présentés dans le tableau 12. Ces résultats sont commentés plus en détail dans les prochaines parties.

2.2.1 Test de l'hypothèse H_1 : l'effet médiateur de la satisfaction relationnelle vis-à-vis de la banque

L'hypothèse H_1 postule le rôle médiateur de la satisfaction relationnelle sur le lien entre les causes de rupture et la reconsidération de l'entreprise. En d'autres termes, nous posons l'hypothèse que les clients qui partent à cause du prix ont plus de chance de revenir comparativement à ceux qui partent à cause d'un échec de service, car leur satisfaction relationnelle est plus élevée. Dans un premier temps, nous constatons que l'effet direct de la cause de rupture sur la reconsidération de l'entreprise est significatif ($\beta = 0,35$; $p < 0,05$), les clients partis pour le prix ont une plus grande probabilité de revenir comparativement aux clients partis suite à un échec de service ($M_{prix} = 2,66$, $M_{échec\ de\ service} = 2,03$; $p < 0,05$), ce qui est conforme à la littérature (Kumar et al., 2015).

Nos résultats montrent également que la cause de rupture a une influence significative sur la satisfaction relationnelle ($\beta = 1,39$; $p < 0,001$). Les clients qui partent à cause du prix perçoivent en effet une plus grande satisfaction relationnelle comparativement aux clients qui partent à cause d'un échec de service ($M_{prix} = 3,60$, $M_{échec\ de\ service} = 2,16$; $p < 0,05$). Les résultats montrent que la satisfaction relationnelle a un effet positif sur l'intention de revenir ($\beta = 0,34$; $p < 0,001$). Finalement, l'index de médiation est de 0,476 avec un intervalle de confiance bootstrap de [0,356 à 0,612] excluant le zéro, validant la médiation. Autrement dit, nos résultats confirment que les clients qui partent pour le prix vont plus reconsidérer l'entreprise comparativement aux clients partis à cause d'un échec de service car ils sont plus satisfaits de leur relation. H_1 est donc validée. La cause de rupture a un effet direct et indirect sur la reconsidération de l'entreprise. Ces résultats confirment empiriquement la suggestion de Kumar et al. (2015) selon laquelle les clients qui partent suite à une défaillance de service ont une relation plus dégradée comparativement aux clients qui partent pour une question de prix.

2.2.2 Test de l'hypothèse H_2 : l'effet modérateur du temps écoulé depuis la rupture

L'hypothèse H_2 postule le rôle modérateur du temps écoulé depuis la rupture sur le lien direct (H_{2a}) et indirect (H_{2b}) des causes de rupture sur la reconsidération de l'entreprise. Nous avons montré l'effet direct de la cause de rupture sur la reconsidération de l'entreprise.

Les résultats présentés dans le tableau 12 montrent que le temps écoulé a un effet direct sur la reconsidération de l'entreprise. Plus précisément, la reconsidération est plus élevée lorsque les clients sont partis entre 2 et 5 ans comparativement à ceux partis il y a moins de 2 ans ($M_{2\text{-}5ans}$ = 2,78 , $M_{<2ans}$ = 2,45, $p < 0,05$). En revanche, nous ne constatons pas de différence significative de la reconsidération lorsque l'on compare les clients partis depuis plus de 5 ans aux clients partis il y a moins de deux ans ($p > 0,05$). De plus, nos résultats montrent un effet modérateur significatif du temps écoulé depuis la rupture (W_2) sur la relation entre les causes de rupture (X) et la reconsidération de l'entreprise (Y) ($\beta_{X \times W2} = - 0,48$; $p < 0,05$, tableau 12). Les effets des causes de rupture, compte tenu du temps écoulé depuis la défection sur la reconsidération de l'entreprise (Tableau 13), révèlent que lorsqu'un client change de fournisseur pour des raisons de prix (par opposition à une défaillance de service), sa reconsidération de l'entreprise est plus élevée lorsqu'il est parti depuis moins de deux ans ($\beta = 0,35$; $p < 0,05$). Après deux ans de rupture, la reconsidération de l'entreprise est équivalente quelle que soit la cause de rupture. En d'autres termes, le temps écoulé depuis la défection modère l'effet direct des causes de rupture sur la reconsidération de l'entreprise, de sorte que les clients partis pour cause de défaillance de service sont plus difficiles à reconquérir que les clients partis pour cause de prix. Toutefois, cette différence est significative uniquement pour la période inférieure à deux ans. Passé ce délai, les différences de moyennes ne sont pas significatives ($p > 0,05$) (figure 11). Ce résultat n'est pas conforme à la littérature dans le champ de la reconquête (e.g. Kumar, Bhagwat et Zhang, 2015) et à celui du management des défaillances de services qui montrent que le désir d'évitement augmente avec le temps (e.g. Grégoire et al., 2009). L'hypothèse H_{2a} n'est pas validée.

Concernant le test de modération de l'effet indirect des causes de rupture sur la reconsidération de l'entreprise, l'effet du temps écoulé depuis la rupture sur l'interaction entre la satisfaction relationnelle (M) et la reconsidération de l'entreprise (Y) n'est pas significatif ($p > 0,05$). Par conséquent, l'influence positive de la satisfaction relationnelle sur la reconsidération ne varie pas avec le temps. L'hypothèse H_{2b} n'est pas validée.

Finalement, nous n'observons pas de différence selon que le client est un particulier ou un professionnel et selon la segmentation des clients de la banque ($p > 0,05$).

En complément, nous avons effectué deux ANOVA pour étudier l'évolution de la reconsidération de l'entreprise dans le temps en fonction de chaque cause de rupture. L'objectif de ces tests est d'analyser dans quelle mesure la reconsidération de l'entreprise varie au fil du temps pour les ruptures dues à un échec de service et au prix. Concernant les clients partis suite à un échec de service la différence de moyennes en termes de

reconsidération de l'entreprise est significative entre les deux premières périodes ($M_{<2}$ = 1,87 contre $M_{[2-5]}$ = 2,34, p < 0,05). Par conséquent, lorsque la rupture s'est produite entre deux et cinq ans (contre moins de deux ans), la reconsidération de l'entreprise augmente pour les clients qui sont partis pour des raisons liées au service. Toutefois, les résultats montrent que cet effet est limité dans le temps. La reconsidération de l'entreprise ne varie pas significativement pour les clients partis suite à une défaillance de service lorsque l'on considère les périodes deux à cinq ans et plus de cinq ans. Concernant les clients partis suite à un problème de prix, nous n'observons aucune différence de moyennes selon les périodes considérées. Ainsi, quel que soit le temps écoulé depuis la rupture pour les clients partis à cause du prix, leur reconsidération de l'entreprise ne varie pas.

Tableau 12 - Coefficients de modèle pour le modèle de processus conditionnel [a]

		Conséquence						
		M (Satisfaction relationnelle)				Y (Reconsidération de l'entreprise)		
Antécédent		Coeff.	SE	*p*		Coeff.	SE	*p*
B2C / B2B		0.190	0.128	.136		0.194	0.111	.092
Segmentation		-0.003	0.013	.802		0.013	0.011	.248
X (échec service vs. prix)	a_1	1.303	0.106	<.001	c'_3	0.350	0.154	.023
M (satisfaction ancien fournisseur)		-	-	-	b_1	0.316	0.050	<.001
W_1 (temps écoulé : 2 vs 1)		-	-	-	c'_1	0.365	0.121	.003
W_2 (temps écoulé : 3 vs 1)		-	-	-	c'_2	0.005	0.104	.963
X × W_1		-	-	-	c'_4	- 0.385	0.273	.159
X × W_2		-	-	-	c'_5	-0.484	0.234	.039
M × W_1		-	-	-	b_2	0.065	0.090	.468
M × W_2		-	-	-	b_3	0.056	0.077	.464
Constante	*iM*	0.303	0.571	.595	*iY*	3.003	0.502	<.001
		R^2 = 0.223 F (3,644) = 61.727, p < .001				R^2 = 0.231 F (10,637) = 19.179, p < .001		

Note. n= 648 répondants. Bootstrap N= 5,000. Les coefficients non-standardisés sont indiqués.
[a] Contrôle B2C / B2B et segmentation.

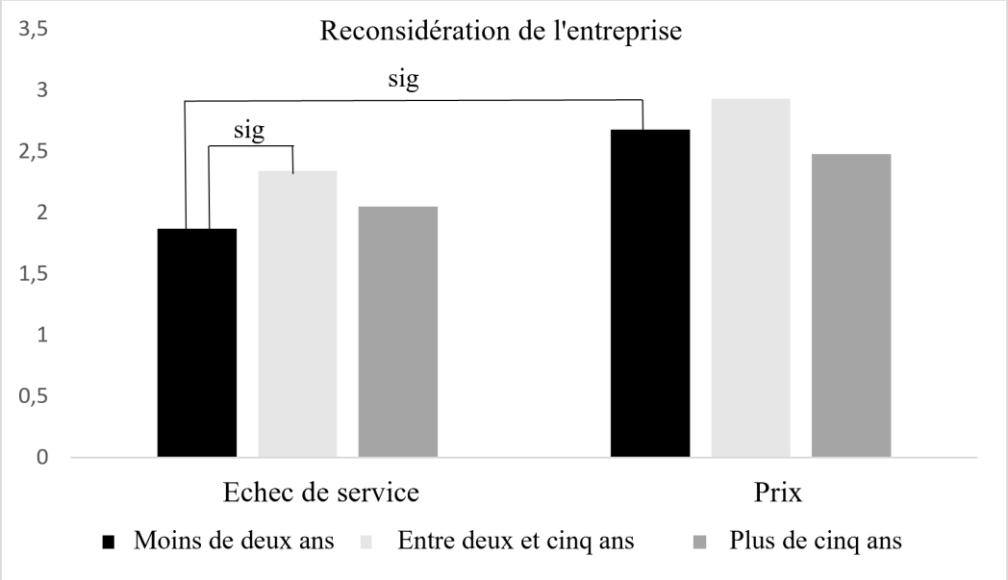
Tableau 13 - Effets conditionnels de la cause de rupture (X) dans la prédiction de la reconsidération de l'entreprise (Y[a]) aux valeurs du temps écoulé depuis la rupture (W)

(W) Temps écoulé depuis la rupture	Effets conditionnels direct sur Y [b]				
	Boot effect	Boot SE	*p*	BCaL95	BCaU95
1 = moins de deux ans	0.381	0.155	.014	0.078	0.685
2 = entre deux et cinq ans	-0.005	0.228	.981	-0.453	0.443
3 = plus de cinq ans	-0.109	0.179	.542	-0.460	0.242

Note. n= 648 répondants. Bootstrap N= 5,000. Les coefficients non-standardisés sont indiqués. BCaL95 = Limite inférieure de l'intervalle de confiance à 95. BCaU95 = Limite supérieure de l'intervalle de confiance à 95.

[a] Contrôle B2C / B2B et segmentation.
[b] Les intervalles de confiance corrigés des biais et accélérés (BCa) sont indiqués.

Figure 11 - Interaction entre la cause de rupture et le temps écoulé depuis la rupture dans la prédiction de la reconsidération de l'entreprise



Section 3 – Discussion de l'étude 2

Les résultats de cette deuxième étude valident et réfutent un ensemble d'hypothèses (tableau 14), et viennent alimenter les discussions académiques et managériales.

Tableau 14 - Tableau récapitulatif des conclusions concernant les tests des hypothèses de l'étude 2

N°	Formulation de l'hypothèse	Résultat du test
H_1	Les causes de rupture influencent la reconsidération de l'entreprise via la satisfaction relationnelle, de sorte que la satisfaction relationnelle est moins élevée (plus élevée) dans le cas d'un départ dû à une défaillance de service (au prix) et que la satisfaction relationnelle influence positivement la probabilité de reconquête.	Validée
H_{2a}	L'effet direct des causes de rupture sur la reconsidération de l'entreprise est modéré par le temps écoulé depuis la défection, de sorte que les clients partis pour le prix ont une reconsidération de l'entreprise plus importante que les clients partis pour une défaillance de service, et cette différence s'accroît avec le temps.	Réfutée
H_{2b}	L'effet indirect des causes de rupture sur la reconsidération de l'entreprise par le biais de la satisfaction relationnelle perçue est modéré par le temps écoulé depuis la rupture, de sorte que les clients partis pour le prix ont une plus forte satisfaction relationnelle, par rapport aux clients partis pour une défaillance de service, et cette différence s'accroit avec le temps.	Réfutée

Conformément à la littérature sur le recouvrement des services (Grégoire, Tripp et Legoux, 2009) et sur le management de la reconquête clients (Bogomolova, 2010 ; Kumar, Bhagwat et Zhang, 2015 ; Tokman, Davis et Lemon, 2007), les résultats montrent que les défaillances de services sont particulièrement dommageables pour les entreprises. La satisfaction relationnelle est plus faible après une défaillance de service par rapport aux problèmes de prix. Les clients qui partent suite à un échec de service sont donc plus difficiles à reconquérir que les clients qui partent pour le prix. Nous avions postulé que l'écart entre les clients partis pour le prix et les clients partis suite à un échec de services se creuserait au fil du temps. Cependant, nos résultats montrent qu'avec le temps, l'écart diminue pour ne plus être

significativement différent. Cela pourrait s'expliquer par le fait qu'après un certain temps, la blessure créée par l'échec du service se cicatrise, et/ou que la rétrospective rose (*rosy retrospective*), c'est-à-dire « la tendance des individus à se souvenir d'événements passés de manière plus positive que ce qu'ils ressentaient à propos du même événement au moment où il s'est produit » (Mitchell et al., 1997, p. 422), atténue finalement l'effet de l'échec de service. Dans la littérature en psychologie, le phénomène de rétrospective rose suggère qu'avec le temps, les gens conservent plus de souvenirs positifs que de souvenirs négatifs. En d'autres termes, notre mémoire d'un événement (par exemple une défaillance de service causant un désabonnement) est plus positive que notre évaluation au moment où l'événement s'est produit (Mitchell et al., 1997). Les résultats montrent que les clients partis suite à un échec de service sont plus difficiles à reconquérir que les clients partis pour le prix, lorsque la défection a eu lieu il y a moins de deux ans. Après cette période, la reconsidération de l'entreprise par les clients partis suite à un échec de services n'est pas significativement différente de celle des clients qui partent pour le prix. Alors que toutes les autres études sur le management de la reconquête de clients ont surtout contrôlé l'effet du temps écoulé depuis la rupture (Kumar, Bhagwat et Zhang, 2015 ; Thomas, Blattberg et Fox, 2004) ou étudié l'effet du temps sur douze mois (Bogomolova, 2016), nous avons constaté une effet modérateur limité à deux ans après la rupture.

Les résultats montrent que le temps modère uniquement l'effet direct des causes de rupture sur la reconsidération de l'entreprise. Ainsi, un échec de service dégrade plus fortement la satisfaction relationnelle qu'un problème de prix et la satisfaction relationnelle influence positivement et durablement la reconquête client. Ce résultat va dans le sens de la littérature sur les échecs de service selon laquelle la qualité de la relation est durablement affectée (Grégoire, Tripp et Legoux, 2009).

En revanche, nous montrons que les clients qui sont partis après une défaillance de service ont davantage reconsidéré le fournisseur de services lorsque la rupture a eu lieu entre deux et cinq ans par rapport à moins de deux ans. Ainsi, contrairement à Grégoire, Tripp et Legoux (2009), nous montrons que le désir d'évitement n'a pas tendance à augmenter avec le temps. Toutefois, les contextes sont différents. En effet, les clients de l'étude de Grégoire et al. (2009) sont dans un contexte de double déviation alors que dans notre étude, les clients n'ont pas fait de réclamation avant de quitter la banque et ne sont donc pas dans une situation de double déviation[14]. Ceci est cohérent avec la littérature montrant que seule une faible

[14] Suite à un examen des données de la banque, aucun des répondants n'a fait de réclamation.

proportion de clients se plaignent (Chebat et al., 2005 ; Stephens et Gwinner, 1998). Nos résultats peuvent s'expliquer de plusieurs manières. Premièrement, les clients partis suite à une défaillance de service peuvent avoir besoin de plus de temps pour pardonner (Wenzel et Coughlin, 2020) l'entreprise et guérir la blessure causée par l'échec de service (Kumar et al., 2015) alors que les clients partis pour des raisons liées au prix n'en ont pas besoin car aucun préjudice ne leur a été causé. Deuxièmement, ces résultats peuvent également être expliqués par le phénomène de rétrospective rose (Mitchell et al., 1997). Après cette période de deux ans, les clients partis suite à un échec de service peuvent soit oublier la défaillance, soit être « guéris » et leur niveau de reconsidération de l'entreprise n'est plus significativement différent de celui des clients partis à cause du prix. Troisièmement, plus le temps passe et plus les clients ont l'opportunité de créer une relation satisfaisante avec un concurrent, ce qui rend les efforts de reconquête moins fructueux. Ainsi, la probabilité de changer à nouveau de fournisseur diminuerait dans le temps, quelle que soit la cause de rupture. Au contraire, si la relation avec un concurrent est insatisfaisante, le client peut revoir ses attentes à la baisse et considérer que l'ancien fournisseur n'était pas si mauvais. Dans la littérature sur le recouvrement de service, Grégoire et al. (2009) suggèrent que la satisfaction envers un concurrent est positivement liée à l'évitement de l'entreprise, ce qui signifie que plus un client est satisfait de l'alternative (concurrent), moins il/elle aura besoin de maintenir des interactions avec l'entreprise initiale. Tokman et al. (2007) ont contrôlé l'effet de la « satisfaction à l'égard du nouveau prestataire de services » et ont constaté un effet négatif sur la reconsidération du prestataire de services. Les clients satisfaits par le concurrent devraient donc être plus difficiles à reconquérir comparativement aux clients insatisfaits par une alternative. C'est la raison pour laquelle nous considérons les effets de la satisfaction vis-à-vis du concurrent sur la reconquête clients dans le chapitre suivant.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Le chapitre 4 de ce travail doctoral avait pour objectifs de comprendre le rôle du temps écoulé depuis la rupture dans le cadre du management de la reconquête client et d'identifier le processus par lequel les causes de rupture affectent la reconsidération de l'entreprise. Ce chapitre nous permet ainsi de répondre à deux questions de recherche : *Comment les causes de rupture influencent-elles la probabilité de reconquérir un client ?* Et deuxièmement, *Dans quelle mesure le temps écoulé depuis la rupture est-il un déterminant de la reconquête client ?*

À l'aide d'une étude quantitative menée par questionnaire auprès de 648 ex-clients d'une banque française nous identifions le rôle médiateur de la satisfaction relationnelle sur le lien des causes de rupture sur la reconsidération de l'entreprise. En effet, les clients partis suite à un échec de service perçoivent moins de satisfaction relationnelle comparativement aux clients partis pour des raisons liées au prix. Ainsi, les départs liés aux échecs de service endommagent plus la qualité de la relation comparativement aux départs liés au prix. L'influence de la satisfaction relationnelle sur la reconsidération de l'entreprise est durable. Finalement, nous montrons que l'impact des causes de rupture sur la reconsidération de l'entreprise dépend du temps écoulé depuis la rupture. En effet, le temps modère cette relation de telle sorte que les clients partis suite à un échec de service sont plus difficiles à reconquérir comparativement aux clients partis pour le prix lorsque la rupture a eu lieu il y a moins de deux ans. Après deux ans, la reconsidération de l'entreprise est la même pour les clients qui partent pour le prix et les clients qui partent suite à un échec de service. Parmi les explications possibles à ce résultat, la littérature considère le rôle de la relation avec un nouveau prestataire suite à la rupture. Ainsi, le prochain chapitre vise à préciser le rôle de cette variable dans le cadre du management de la reconquête client.

CHAPITRE 5 – LES EFFETS DE LA SATISFACTION VIS-A-VIS DE LA CONCURRENCE SUR LA RECONQUETE CLIENT : ETUDE 3

INTRODUCTION AU CHAPITRE 5

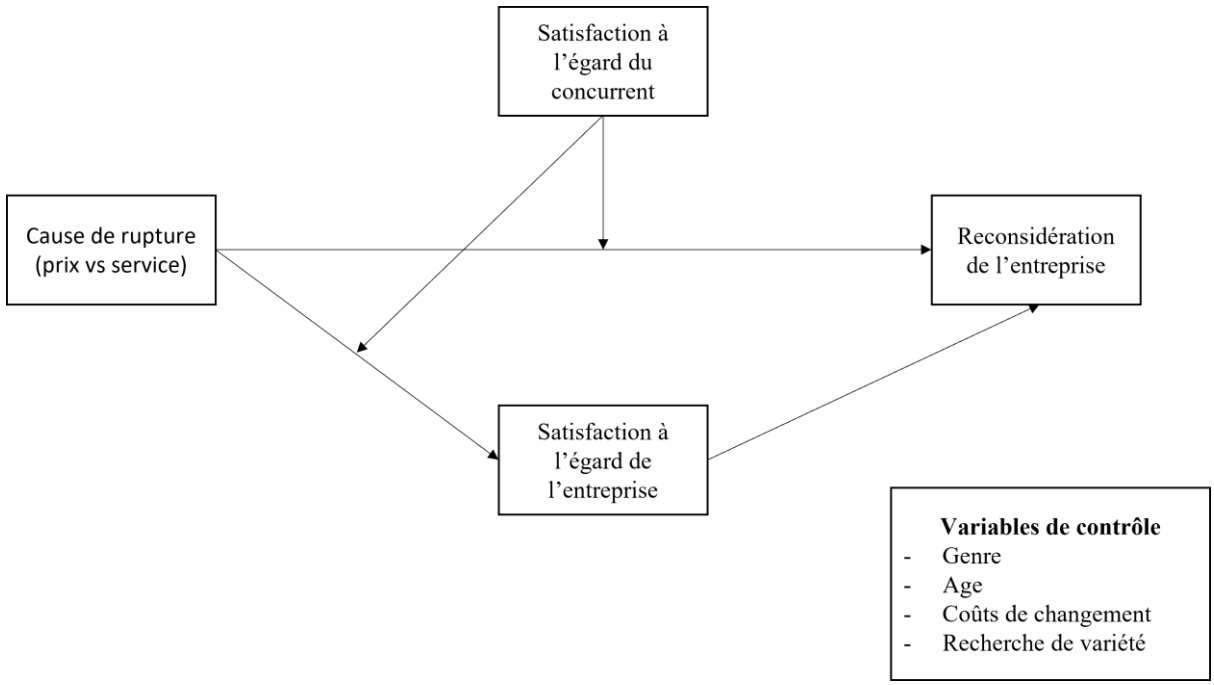
Le chapitre précédent a permis de mettre en lumière le rôle modérateur du temps écoulé depuis la rupture sur la relation entre les causes de rupture et la reconsidération de l'entreprise. Les résultats montrent que les clients partis pour le prix reconsidèrent plus l'entreprise comparativement aux clients partis suite à un échec de service, uniquement quand la rupture a eu lieu il y a moins de deux ans. Passé ce délai, les clients partis pour le prix ont autant l'intention de revenir que les clients partis à cause d'un échec de service. Une des explications potentielles réside dans le rôle de la satisfaction à l'égard de la concurrence. En effet, Grégoire et al. (2009) soulignent qu'à mesure que les clients réduisent leur fréquentation d'une entreprise, ils cherchent des solutions alternatives auprès de la concurrence et que la plupart des clients trouveront une alternative acceptable et n'auront plus besoin d'entretenir des relations avec l'entreprise initiale. Ainsi, plus les clients ont une relation satisfaisante avec un concurrent, plus ils ont un désir d'évitement par rapport à l'ancien fournisseur (Grégoire et al., 2009). De plus, Tokman et al. (2007) montrent, dans le cadre du management de la reconquête, que la satisfaction vis-à-vis d'un concurrent influence négativement la probabilité de reconquête. Sur la base de ces travaux, nous étudions dans ce chapitre le rôle de la satisfaction vis-à-vis du concurrent sur la probabilité de reconsidération de l'entreprise selon la cause de rupture (échec de service vs prix). L'objectif est donc de répondre à une de nos questions de recherche : *Dans quelle mesure la satisfaction vis-à-vis de la concurrence influence-t-elle le succès de la reconquête ?*

Ce chapitre s'organise en trois sections. La première section présente le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche. La deuxième section traite de la méthodologie de l'étude. Une collecte de données quantitatives à l'aide d'un questionnaire administré par un panéliste français a été menée. Nous présentons le design de la recherche, les mesures utilisées, ainsi que les résultats des tests d'hypothèses. Finalement, la troisième section est consacrée à la discussion des résultats.

Section 1 – Modèle conceptuel et hypothèse de recherche

L'étude 3 traite du rôle modérateur de la satisfaction envers la concurrence dans le cadre du management de la reconquête clients. Dans cette première section, nous présentons le modèle conceptuel (figure 12) et justifions l'ensemble de nos hypothèses.

Figure 12 - Modèle conceptuel de l'étude 3



Dans la littérature sur le recouvrement des services, Grégoire et al. (2009) constatent que le désir d'évitement des clients partis suite à un échec de service augmente avec le temps. Pour expliquer ce phénomène, les auteurs suggèrent que ce désir d'évitement serait dû à l'installation d'une relation satisfaisante avec un autre prestataire. Ainsi, plus le temps passe et plus la probabilité que le client trouve un autre prestataire et qu'il en soit satisfait augmenterait. Ainsi, la satisfaction à l'égard du concurrent diminuerait la probabilité de reconquête du client.

Dans la littérature sur les relations de couple, Rusbult et al. (1982) montrent que le fait d'être satisfait d'une alternative diminue le niveau de satisfaction et de loyauté envers le partenaire précédent. En effet, ces chercheurs utilisent la théorie de l'échange social (Thibaut et Kelley, 1959) et le modèle de l'engagement (*« investment model »*) (Rusbult et al., 1982 ;

Rusbult et Buunk, 1993) et suggèrent que trois variables prédisent le niveau d'engagement des partenaires : (1) le degré de satisfaction de la personne à l'égard de la relation avant son déclin, (2) l'importance de l'investissement des ressources de la personne dans la relation et (3) la qualité de la meilleure alternative à la relation actuelle. Les résultats de cette recherche montrent que les partenaires les plus satisfaits de leurs relations avant l'apparition des problèmes et/ou les plus investis dans la relation sont plus susceptibles de répondre à leur insatisfaction par l'interpellation (*voice*) et la fidélité. Comparativement, les partenaires les moins satisfaits de leur relation précédente et/ou les moins investis sont plus susceptibles de répondre par le départ (*exit*) ou la négligence (*neglect*).

Dans le champ du management de la reconquête clients, Tokman et al. (2007) observent un effet négatif de la satisfaction envers un concurrent (en tant que variable de contrôle) sur la reconsidération de l'entreprise dans le cadre d'une étude quantitative via questionnaire dans le secteur de la réparation automobile ($F(1,288) = 4.77$, $p < 0,05$). La satisfaction à l'égard du concurrent devrait donc être un élément important de la reconquête clients. Bien qu'il soit relativement intuitif que la satisfaction à l'égard du concurrent ait un impact négatif sur la reconsidération de l'entreprise, son rôle pourrait être différent selon la cause de rupture. En effet, nous avons montré dans le chapitre 4 que la satisfaction relationnelle des clients qui partent suite à un échec service est plus dégradée comparativement à celle des clients qui partent suite à un problème de prix. La satisfaction vis-à-vis du concurrent pourrait contribuer à expliquer cette différence. En effet, les expériences avec les concurrents influencent les attentes des clients, en tant que point de référence dans un processus de disconfirmation des attentes (Parasuraman, 1994 ; Woodruff et al., 1983). Par conséquent, l'expérience satisfaisante avec le concurrent devrait élever les attentes du client concernant les services auxquels il est en droit de s'attendre. Dans le cadre d'un processus comparatif rétrospectif, cette augmentation des attentes devrait influencer négativement la performance perçue de l'ancien prestataire et, par voie de conséquence, la probabilité de reconsidération. Le client pourrait donc réviser son jugement de satisfaction à la baisse, en évaluant la qualité de l'expérience initiale avec l'entreprise sur la base de son expérience actuelle avec le concurrent. De plus, si le prix est un facteur qui peut être évalué a priori, les services sont souvent plus difficiles à évaluer du fait de leur intangibilité (Parasuraman, 1994). Ainsi, le processus de réévaluation des attentes devrait être plus prononcé concernant les services. La perception du prix est moins susceptible d'évoluer lorsque le client compare son offre actuelle avec celle de son ancien fournisseur. A contrario,

la perception du service pourrait être particulièrement dégradée si la qualité des service du nouveau fournisseur est perçue comme largement supérieure à celle de son concurrent (Allen et al., 2015). Enfin, les consommateurs à la recherche de prix sont plus susceptibles d'avoir des comportements opportunistes (Kumar et al., 2015). Ainsi, la satisfaction avec un concurrent constituera une barrière moins élevée à la sortie dans l'éventualité ou une autre entreprise est susceptible de leur fournir une meilleure offre. Autrement dit, les clients sensibles aux prix devraient être plus enclins à reconsidérer leur ancien fournisseur même s'ils sont satisfaits de leur fournisseur actuel. C'est pourquoi, nous postulons que la satisfaction à l'égard de la concurrence modère la relation entre les causes de rupture et la reconsidération de l'entreprise. Nous émettons donc les hypothèses suivantes :

H_{3a} : L'effet des causes de rupture sur la satisfaction à l'égard de l'entreprise est modéré par la satisfaction à l'égard du concurrent, de sorte que plus la satisfaction vis-à-vis du concurrent est forte et plus les clients qui partent suite à un problème de prix auront une plus grande satisfaction à l'égard de l'entreprise comparativement aux clients qui partent suite à un échec de service.

H_{3b} : L'effet direct des causes de rupture sur la reconsidération de l'entreprise est modéré par la satisfaction à l'égard du concurrent, de sorte que plus la satisfaction vis-à-vis du concurrent est forte et plus les clients qui partent suite à un problème de prix auront une plus grande reconsidération de l'entreprise comparativement aux clients qui partent suite à un échec de service.

Enfin, nous avons considéré deux variables de contrôle pour analyser le rôle de la satisfaction vis-à-vis du concurrent. En effet, la littérature dans le champ de la gestion de la reconquête clients a montré le rôle de la recherche de variété, c'est-à-dire « la tendance des individus à rechercher la diversité dans leurs choix de services et de biens » (Kahn 1995, p. 139), et du coût de changement de fournisseur de services (Bogomolova, 2016 ; Homburg et al., 2007 ; Kumar, Bhagwat et Zhang, 2015) sur la reconsidération de l'entreprise.

Section 2 – Méthodologie et résultats de l'étude 3

Après avoir exposé et justifié nos hypothèses de recherche, la deuxième section de ce chapitre est consacrée à la méthodologie de l'étude. Dans un premier temps, nous présentons les questions relatives au design de la recherche et aux échelles de mesure des différents concepts. Puis, nous expliquons le traitement de nos données, en particulier l'épuration de la base de données et la validation des échelles de mesure. Finalement, nous présentons les résultats de l'étude.

2.1 Design de la recherche

2.1.1 Construction et administration du questionnaire

Nous avons réalisé une étude par questionnaire (Annexe 1) auprès de répondants recrutés à l'aide d'un panéliste français. Le questionnaire commence par une brève introduction visant à présenter l'objet global de notre recherche. Nous avons tenu à présenter succinctement l'objectif de notre questionnaire afin de réduire le biais d'anxiété des répondants (Gavard-Perret et al., 2008, 2012 ; Rosenberg et al., 1969) tout en restant relativement vague afin de ne pas biaiser les réponses. Ainsi, nous avons révélé aux répondants que nous souhaitions étudier « les relations entre les entreprises et leurs clients ». Puis, nous avons indiqué aux répondants « qu'il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse et nous {les} invitons à répondre de la manière la plus honnête et la plus spontanée possible ». Finalement, nous avons indiqué que l'anonymat était garanti.

Le questionnaire est construit avec différents concepts (variables du modèle), mesurés grâce à plusieurs blocs d'items. Chaque bloc d'items mesure un concept et est séparé visuellement d'un autre bloc par un changement de page ou un espace vide. Ces séparations visent à créer une séparation psychologique entre les différents items mesurant des concepts distincts afin d'éviter un biais de méthode commune. De plus, pour éviter un effet d'ordre, nous avons privilégié une randomisation des questions afin que les répondants les visualisent de manière aléatoire.

Nous avons utilisé une question filtre au début du questionnaire demandant aux répondants s'ils avaient déjà changé de fournisseurs de service (télécommunication, banque, assurance, salle de sport, etc.). Si le/la répondant(e) n'avait jamais changé de fournisseur de

service, il/elle était automatiquement redirigé(e) vers la fin du questionnaire et exclu(e) de la base de données. Le/la répondant(e) était invité(e) à indiquer via une question ouverte une expérience marquante avec son ancien fournisseur : « Quels souvenirs gardez-vous de cet ancien fournisseur ? Merci de bien vouloir raconter le ou les expériences qui vous ont marqué. » Cette question avait pour but d'activer le souvenir du répondant et d'enrichir l'analyse de sa satisfaction relationnelle. Nous avons exclu deux répondants ayant répondu de manière dénuée de sens ce champ qualitatif.

Nous avons également inséré une question d'attention pour nous assurer de la qualité des réponses : « *Si vous êtes toujours attentif cochez la case "Pas d'accord".* » Les répondants n'ayant pas répondu correctement à la question en cochant la case « pas d'accord » ont été automatiquement supprimés de la base de données (150 répondants non attentifs ont été supprimés).

Les items sont issus d'échelles de mesure validées dans la littérature. Nous avons réalisé un pré-test du questionnaire auprès d'une quinzaine de chercheurs du laboratoire de recherche Magellan à l'iaelyon School of Management. Les retours et commentaires de ces chercheurs ont permis de clarifier et améliorer le questionnaire. En utilisant le temps moyen de la durée de réponse à ce pré-test, nous avons pu établir une durée minimale de réponse au questionnaire. Tout répondant prenant moins de temps qu'un seuil fixé à la moyenne moins deux écart-types a été supprimé de la base de données (69 répondants trop rapides supprimés).

Enfin, nous avons vérifié la symétrie (*skewness* inférieur à |1|) et l'aplatissement (*Kurtosis* inférieur à |1,5|) de la distribution des réponses pour chacun des items afin de repérer les données aberrantes et veiller au respect de la loi normale (Carricano et al., 2010 ; Hair et al., 2017). Cette phase a conduit à la suppression de huit répondants de l'échantillon.

Finalement, nous avons obtenu 303 répondants. Cette taille d'échantillon est parfaitement adaptée à notre modèle. En effet, nous avons utilisé le logiciel G*Power[15] et nous obtenons un score de 0,99, qui est supérieur à 0,95, validant la taille de l'échantillon souhaitée compte tenu de notre modèle de recherche.

[15] G*Power est un outil permettant de calculer des analyses de puissance statistique pour de nombreux tests t, tests F, tests z. G*Power peut également être utilisé pour calculer les effets de taille d'échantillons et pour afficher graphiquement les résultats des analyses de puissance.

2.1.2 Caractéristiques de l'échantillon

Nous avons établi des quotas sur le critère du genre et nous avons demandé au panéliste de sonder uniquement des répondants de 18 à 80 ans. Ces règles devaient permettre une répartition homogène en fonction de l'âge et du sexe de l'échantillon : 49,7 % sont des femmes et la moyenne d'âge est de 29,63 ans (ET = 12,93). La répartition des répondants selon le secteur d'activité du fournisseur qu'ils ont quitté est présentée dans la Figure 13 : 42 % des répondants de cet échantillon ont changé de fournisseur dans le secteur de la télécommunication, 24,2 % dans le secteur de l'énergie, 18,8 % dans le secteur de la banque, 14 % dans le secteur des assurance et 1 % dans les secteurs de vidéos streaming et salle de sport. De plus, concernant les deux causes de rupture principales, en accord avec la littérature (Bogomolova, 2010 ; Kumar et al., 2015 ; Tokman et al., 2007), 58,3 % sont liées au prix et 41,7 % sont liées à un échec de service. Nous avons codé les causes de rupture en fonction d'une question qualitative (« Merci d'expliquer le contexte et les raisons de votre changement de fournisseur ») et d'une question à quatre modalités de réponses (« Quelle est la raison principale qui vous a fait partir à la concurrence ? ») : (1) Le prix (un concurrent vous proposait une tarification plus attractive), (2) La relation client (personnel incompétent, désagréable, pas réactif, erreur de facturation...), (3) L'offre de service (matériel défaillant, absence de fonctionnalité...), et (4) Autre. Les modalités 2 et 3 concernent une défaillance de service. Le tableau 15 présente les caractéristiques de l'échantillon de l'étude 3.

Figure 13 - Répartition des secteurs d'activité des fournisseurs des répondants de l'étude 3

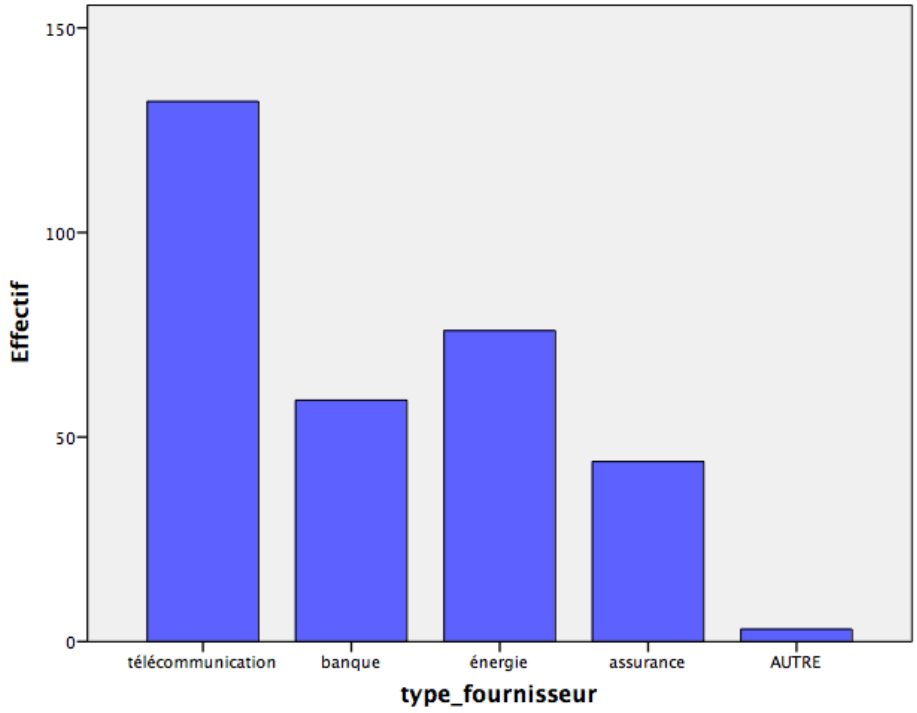


Tableau 15 - Caractéristiques de l'échantillon de l'étude 3

	Echantillon étude 3
Sexe	Femme = 49,7 % Homme = 50,3 %
Age	$M_{âge}$= 29,63 σ = 12,93
Causes de rupture	Prix = 58,3 % Echec de service = 41,7 %
Total	N = 303

2.2 Sélection et validation des outils de mesure

Conformément aux recommandations présentées précédemment dans le chapitre 4, nous avons utilisé le modèle 8 de la macro PROCESS (Hayes, 2018). En résultent deux équations représentant ce modèle, représenté sous la forme d'un diagramme statistique dans la figure 14 :

$$M = iM + a_1X + a_2W + a_3XW + eM \quad (1)$$

$$Y = iY + b_1M + c'_1X + c'_2W + c'_3XW + eY \quad (2)$$

où X est la variable indépendante « cause de rupture », Y est la variable dépendante « reconsidération de l'entreprise », M est la variable médiatrice « satisfaction à l'égard de l'entreprise », et W est la variable modératrice « satisfaction à l'égard du concurrent ». Les coefficients iM et iY sont des termes d'interception, a_1 représente la différence de moyenne de la relation entre la cause de rupture (X) et la satisfaction à l'égard de l'entreprise (M), a_2 représente l'effet de la satisfaction à l'égard du concurrent (W) sur la satisfaction à l'égard de l'entreprise (M), a_3 représente l'influence de l'interaction entre les causes de rupture (X) et la satisfaction à l'égard du concurrent (W) sur la satisfaction à l'égard de l'entreprise (M). Dans l'équation 2, c'_1 fait référence à la différence de moyenne en terme de reconsidération de l'entreprise (Y) par rapport à la cause de rupture (X), c'_2 représente l'effet de la satisfaction à l'égard du concurrent (W) sur la reconsidération de l'entreprise (Y), c'_3 représente l'influence de l'interaction entre les causes de rupture (X) et la satisfaction vis-à-vis du concurrent (W_1) sur la reconsidération de l'entreprise (Y), b_1 représente l'influence de la satisfaction à l'égard de l'entreprise (M) sur la reconsidération de l'entreprise (Y) en contrôlant la cause de rupture (X), et eM et eY sont les résidus des régressions.

Figure 14 - Le Modèle de médiation de l'influence de la cause de rupture sur la reconsidération de l'entreprise via la satisfaction à l'égard de l'entreprise, modérée par la satisfaction à l'égard du concurrent

Diagramme conceptuel

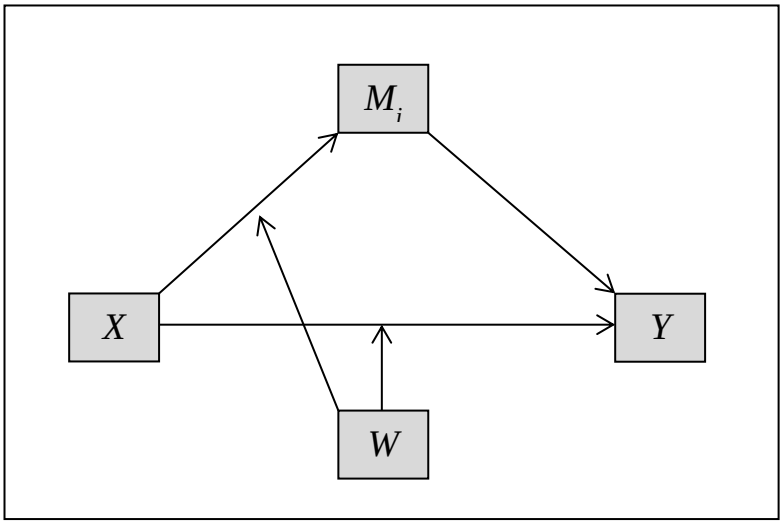
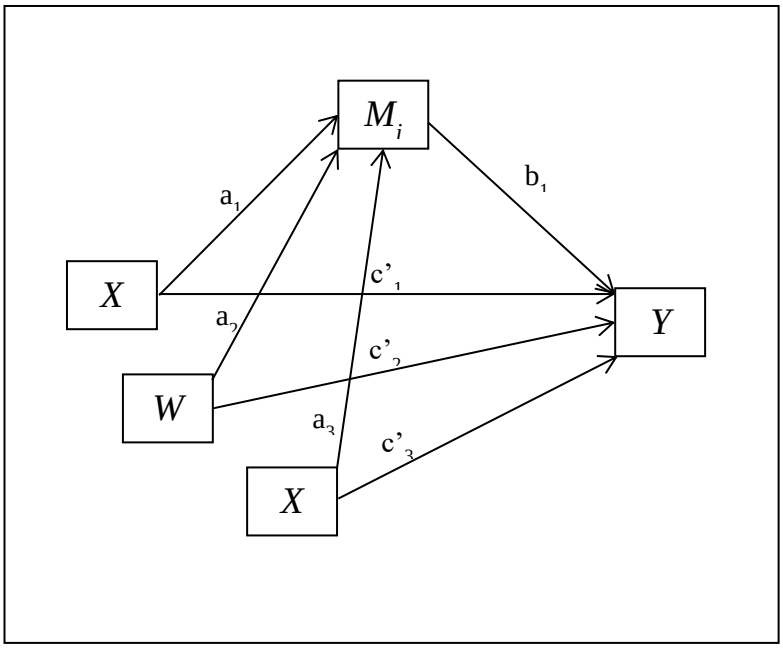


Diagramme statistique



2.2.1 Présentation et validation des échelles de mesure

Nous avons repris et adapté les échelles de mesures validées dans la littérature (annexe 1). Les items sont associés à des échelles de mesure de type Likert à 7 échelons allant de 1

« pas du tout d'accord » à 7 « tout à fait d'accord » ou sémantique à 7 points et sont présentés en annexe 2. Nous avons réalisé les analyses de données exploratoires et confirmatoires pour la validation des échelles de mesures avec le logiciel IBM SPSS Statistics version 20 et le logiciel IBM SPSS Amos version 26. Ces analyses ont été effectuées en suivant les recommandations de la littérature (Anderson et Gerbing, 1988 ; Fornell et Larcker, 1981 ; Green et Salkind, 2014 ; Hair et al., 1998, 2011, 2017 ; Iacobucci, 2009, 2010 ; Malhotra et al., 2007 ; Perry Hinton et al., 2004).

L'analyse factorielle exploratoire est une méthode visant à chercher une structure sous-jacente aux données collectées. Elle permet d'analyser la variance totale expliquée et d'expliquer le maximum de variance pour un nombre réduit de facteurs. De plus, elle teste la dimensionnalité des construits en factorisant les données. L'analyse en composante principale (ACP) permet de purifier les échelles de mesures en réduisant le nombre d'items pour ne retenir que ceux qui donnent une représentation acceptable du construit. Elle aide à identifier le nombre d'axes factoriels à retenir pour analyser les données et calcule également la variance associée à chaque axe. Le test de Kaiser Meyer Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett permettent de vérifier de la qualité de la factorisation des données. L'indice de KMO doit être supérieur à 0,7 pour être accepté (Carricano et al., 2010). D'autre part, le test de sphéricité de Bartlett suppose l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations sont égales à zéro. Si le test est significatif, alors nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle des non-corrélations des items et admettre ainsi que les données sont corrélées et peuvent être factorisées.

Les indices KMO0 pour chacun de nos construits sont supérieurs à 0,7 à l'exception de la variable de contrôle « recherche de variété » (KMO = 0,5) et le test de Bartlett est significatif pour l'ensemble des variables retenus. Nous décidons néanmoins de conserver la variable de contrôle « recherche de variété » dans la mesure où elle est composée uniquement de deux items et elle est faiblement corrélée au médiateur et à notre variable dépendante (tableau 30). Pour pouvoir former les facteurs, nous devons vérifier le poids des variables initiales et la qualité de la représentation dans l'explication de ces facteurs. La qualité de représentation d'un item doit dépasser au minimum 0,5 et si possible 0,7 (Evrard et al., 2009). Tout item ayant une qualité de représentation inférieure à 0,5 doit être supprimé (Carricano et al., 2010). De plus, il faut également observer la matrice des composantes et éliminer les items dont les coefficients structurels sont inférieurs à 0,5 (Carricano et al., 2010). Tous nos items ont une qualité de représentation et un coefficient structurel supérieurs à 0,7. Le

pourcentage de la variance totale expliquée doit être au minimum de 60 % (Hair et al., 2011) et l'Alpha de Cronbach doit être supérieur à 0,7 (Hair et al., 2011). Enfin, chaque item doit contribuer fortement à une seule composante. Ainsi, nous avons vérifié la condition selon laquelle l'écart entre deux coefficients structurels doit être supérieur à 0,4 (Nunnaly et Bernstein, 1994).

L'analyse factorielle confirmatoire permet quant à elle de tester les validités interne et discriminantes de nos construits. Toutes nos échelles comportent quatre items, à l'exception de nos variables de contrôles, ce qui est une condition à l'usage de l'analyse factorielle confirmatoire (Iacobucci, 2010). Nous avons donc mené des analyses factorielles confirmatoires pour chacune des variables. Il est recommandé d'avoir un échantillon d'au moins 150 personnes pour cette méthode (Anderson et Gerbing, 1988 ; Iacobucci, 2010). Nous avons choisi la méthode du *Maximum Likelihood* (maximum de vraisemblance) qui est la plus communément utilisée et qui est recommandée pour la taille de notre échantillon (Hair et al., 2011). Le tableau 16 présente les indices d'ajustements utilisés pour interpréter les résultats ainsi que les seuils minimums requis afin de valider la qualité des mesures. Pour valider la structure factorielle des données, les coefficients standardisés doivent être au minimum de 0,7 et la contribution factorielle (R^2) supérieure à 0,5. De plus, le Rhô de Jöreskog et l'AVE permettent de confirmer la fiabilité et la qualité psychométrique de nos construits s'ils atteignent le seuil d'acceptabilité de 0,7 et 0,5 respectivement. Finalement, après avoir vérifié la structure factorielle des données, une évaluation du modèle de mesure globale est nécessaire afin de mesurer l'ajustement du modèle de mesure dans sa globalité et d'analyser la validité discriminante de nos construits, c'est-à-dire que la corrélation au carré entre les concepts est inférieure à l'AVE de chacun d'entre eux.

Tableau 16 - Les principaux indices d'ajustements utilisés pour l'AFC

Indices	Description	Valeur clé
Indices absolus		
Chi² / χ^2	Mesure statistique de la différence entre des matrices de covariance estimées et observées.	Aucune (*p* associé)
GFI (*Goodness of Fit Index*)	Mesure la part de variances-covariances expliquée par le modèle.	> .90
RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*)	Corrige la non centralité de la population par compensation de la parcimonie du modèle, en divisant l'estimation du paramètre de non centralité de la population par les degrés de liberté.	< .05 voire .08
Indices incrémentaux		
IFI (*Incremental Fit Index*)	Indice incrémental insensible à la taille de l'échantillon.	> .90
NFI (*Normed Fit Index*)	Mesure la décroissance relative de la fonction de divergence causée par la permutation entre le modèle d'indépendance et un modèle plus complexe.	Le plus proche de 1
CFI (*Comparative Fit Index*)	Permet de comparer un modèle factoriel à un modèle nul. Il estime la décroissance relative de la non centralité de la population retenue en remplaçant le modèle d'indépendance par le modèle testé.	> .95
TLI (*Tucker-Lewis Index*)	Permet d'apprécier l'apport du modèle testé par rapport au modèle indépendant.	Le plus proche de 1
Indices de parcimonie		
χ^2/ddl (Chi² normé – Chi² ajusté par degré de liberté	Mesure le degré de parcimonie « absolu » du modèle. Il permet de distinguer les modèles « surestimés » des modèles « sous-estimés ».	Entre 1 et 3, voire 5 selon les auteurs
AGFI *(Adjusted Goodness of Fit Index)*	Mesure ajustée du GFI qui prend en compte les différents degrés de complexité du modèle. L'ajustement du GFI se fait par le rapport entre les degrés de libertés du modèle et les degrés de libertés globaux possibles.	> .90
Indices d'analyse des résidus		
SRMR *(Standardized Root Mean square Residual)*	Représente l'appréciation standardisée moyenne des résidus	< .10

Source : adapté de Hair et al., (2017) ; Iacobucci (2010)

2.2.1.1 Validation de la mesure de la satisfaction à l'égard de l'entreprise

Nous avons mesuré la satisfaction vis-à-vis de l'ancien fournisseur en adaptant les items issus de l'échelle de satisfaction de Patterson et al. (2006) (tableau 17).

Tableau 17 - Items de mesure de la satisfaction à l'égard de l'entreprise

Nom de l'item	Enoncé de l'item : « quelle était votre avis concernant votre fournisseur {nom ancien fournisseur}, avant de le quitter »
SAT_ANCIEN1	La qualité de service était très faible (1) - La qualité de service était très forte (7)
SAT_ANCIEN2	Vous étiez très insatisfait(e) - Vous étiez très satisfait(e)
SAT_ANCIEN3	Le fournisseur n'avait pas fait du bon travail - Le fournisseur avait fait du bon travail
SAT_ANCIEN4	Vous n'étiez pas content(e) - Vous étiez content(e)

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire sont satisfaisants (tableau 18). En effet, l'indice de KMO est de 0,856 et permet donc de factoriser les données. L'échelle est unidimensionnelle et explique 84,35 % (> 60 %) de la variance. De plus, la qualité de représentation (communalités) et les coefficients structurels (*loadings*) sont satisfaisants (> 0,7 et > 0,5). Enfin, la cohérence interne de l'échelle est vérifiée par l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0{,}938$).

Tableau 18 - Résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la satisfaction à l'égard de l'entreprise

Items	**KMO** = 0,856 **Bartlett** : χ^2 = 1377,662; **ddl** = 6; p < 0,001	
	Communalités (qualité de représentation)	Coeff. structurels (*loadings*)
SAT_ANCIEN1	0,733	0,856
SAT_ANCIEN2	0,870	0,933
SAT_ANCIEN3	0,885	0,941
SAT_ANCIEN4	0,886	0,941
Valeur propre	3,37	
Variance expliquée	84,35%	
Alpha de Cronbach	0,938	

Les indices d'ajustements du modèle de mesure de l'analyse factorielle confirmatoire sont satisfaisants (tableau 19). Les coefficients standardisés sont supérieur à 0,7 et significatifs. Leur contribution factorielle est supérieure à 0,5. Finalement, le calcul du Rhô de Jöreskog (ρ = 0,943) et de l'AVE (0,805) permettent de confirmer la fiabilité et la qualité psychométrique de cette mesure.

Tableau 19 - Indices d'ajustement du modèle de mesure de la satisfaction de l'entreprise

Chi²	**ddl**	**χ^2/ddl**	**GFI**	**AGFI**	**RMSEA**	**SRMR**	**NFI**	**CFI**	**TLI**	**IFI**
0,006	1	0,006	1,00	1,00	0,00	0,001	1,00	1,00	1,005	1,001

2.2.1.2 Validation de la mesure de la satisfaction à l'égard du concurrent

La satisfaction à l'égard du concurrent a été mesurée en adaptant les items issus des travaux de Chan et al. (2010) (tableau 20). Ce concept a été mesuré à l'aide de quatre items associés à une échelle de Likert en sept points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Tableau 20 - Items de mesure de la satisfaction à l'égard du concurrent

Nom de l'item	Énoncé de l'item : « Concernant votre fournisseur actuel {nom du fournisseur}, vous diriez que... »
SAT_CONCU1	Je suis plus satisfait(e) de mon fournisseur actuel {nom fournisseur actuel} que de mon ancien fournisseur {nom ancien fournisseur}.
SAT_CONCU2	Je suis satisfait(e) des services fournis par le fournisseur {nom fournisseur actuel}.
SAT_CONCU3	J'ai fait le bon choix quand j'ai décidé de devenir client(e) du fournisseur {nom fournisseur actuel}.
SAT_CONCU4	Les services du fournisseur {nom fournisseur actuel} répondent à mes attentes.

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire sont satisfaisants (tableau 21). En effet, l'indice de KMO est de 0,843 et permet donc de factoriser les données. L'échelle est ainsi unidimensionnelle et explique 83,64 % (> 60 %) de la variance. De plus, la qualité de représentation (communalités) et les coefficients structurels (*loadings*) sont satisfaisants (> 0,7 et > 0,5). Enfin, la cohérence interne de l'échelle est vérifiée par l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0{,}934$).

Tableau 21 - Résultats de l'AFE de l'échelle de satisfaction à l'égard du concurrent

Items	**KMO** = 0,843 **Bartlett** : χ^2 = 1293,369; **ddl** = 6; p < 0,001	
	Communalités (qualité de représentation)	Coeff. structurels (*loadings*)
SAT_ CONCU 1	0,783	0,885
SAT_ CONCU 2	0,823	0,907
SAT_ CONCU 3	0,889	0,943
SAT_ CONCU 4	0,851	0,922
Valeur propre	3,35	
Variance expliquée	83,64 %	
Alpha de Cronbach	0,934	

Après l'analyse factorielle exploratoire nous avons réalisé une analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de mesure de la satisfaction à l'égard du concurrent actuel (tableau 22). Les indices d'ajustements sont satisfaisants dans l'ensemble. De plus, l'ensemble des items respecte les standards de la littérature en termes de coefficient standardisé ($\lambda_i > 0,7$) et de contribution factorielle ($R^2 > 0,5$). Finalement, le calcul du Rhô de Jöreskog ($\rho = 0,911$) et l'AVE (0,720) permettent de confirmer la fiabilité et la qualité psychométrique de cette mesure.

Tableau 22 - Indices d'ajustement du modèle de mesure de la satisfaction vis-à-vis du concurrent

Chi²	**ddl**	**χ^2/ddl**	**GFI**	**AGFI**	**RMSEA**	**SRMR**	**NFI**	**CFI**	**TLI**	**IFI**
2,103	1	2,103	0,997	0,966	0,060	0,009	0,998	0,999	0,992	0,999

2.2.1.3. La reconsidération de l'entreprise

Nous avons mesuré la reconsidération de l'entreprise en adaptant les items issus de l'intention de revenir de Tokman et al. (2007) et la volonté de retour de Pick et al. (2016) (tableau 23). Ce concept a été mesuré à l'aide de quatre items associés à des échelles de type Likert en sept points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Tableau 23 - Items de mesure de la reconsidération de l'entreprise

Nom de l'item	Énoncé de l'item : « Concernant les éléments suivants, vous diriez que... »
RECONS1	Il est probable que je choisisse à nouveau le fournisseur {nom ancien fournisseur} dans l'avenir.
RECONS2	Si l'occasion se présente, j'ai l'intention de souscrire à nouveau chez le fournisseur {nom ancien fournisseur}.
RECONS3	J'ai l'intention de revenir chez le fournisseur {nom ancien fournisseur}.
RECONS4	Je compte privilégier le fournisseur {nom ancien fournisseur} dans l'avenir.

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire sont satisfaisants (tableau 24). En effet, l'indice de KMO est de 0,863 et permet donc de factoriser les données. L'échelle est unidimensionnelle et explique 84,23 % (> 60 %) de la variance. De plus, la qualité de représentation (communalités) et les coefficients structurels (*loadings*) sont très satisfaisants (> 0,7 et > 0,5). Enfin, la cohérence interne de l'échelle est vérifiée par l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0{,}937$).

Tableau 24 - Résultats de l'AFE de l'échelle de la reconsidération de l'entreprise

Items	**KMO** = 0,863 **Bartlett** : χ^2 = 1279,893; **ddl** = 6; p < 0,001	
	Communalités (qualité de représentation)	Coeff. structurels (*loadings*)
RECONS1	0,852	0,923
RECONS2	0,860	0,927
RECONS3	0,809	0,900
RECONS4	0,849	0,921
Valeur propre	3,37	
Variance expliquée	84,23 %	
Alpha de Cronbach	0,937	

Après l'analyse factorielle exploratoire nous avons réalisé une analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de mesure de la reconsidération de l'entreprise (tableau 25). Les indices d'ajustements sont satisfaisants dans l'ensemble. De plus, l'ensemble des items respecte les standards de la littérature en termes de coefficient standardisé (λ_i > 0,7) et de contribution factorielle (R^2 > 0,5). Finalement, le calcul du Rhô de Jöreskog (ρ = 0,937) et l'AVE (0,789) permettent de confirmer la fiabilité et la qualité psychométrique de cette mesure.

Tableau 25 - Indices d'ajustement du modèle de mesure de la reconsidération de l'entreprise

Chi²	**ddl**	**χ^2/ddl**	**GFI**	**AGFI**	**RMSEA**	**SRMR**	**NFI**	**CFI**	**TLI**	**IFI**
3,312	2	1,656	0,994	0,972	0,046	0,021	0,997	0,999	0,996	0,999

2.2.2. Évaluation du modèle de mesure global

Une fois la fiabilité et la validité convergente vérifiées pour chacun des construits un à un, il est important de mesurer l'ajustement du modèle de mesure dans sa globalité. En d'autres termes, il faut vérifier la qualité de l'ajustement du modèle de mesure en prenant en compte l'ensemble des construits et des items associés. Notre modèle de mesure global comporte ainsi trois construits et douze items de mesure. Ces items ont été attribués à leur variable latente respective conformément aux résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires précédemment réalisées. Les qualités d'ajustement du modèle de mesure global sont satisfaisantes (tableau 26). De plus, les standards de validité convergente sont respectés (tableau 27).

Tableau 26 - Indices d'ajustement du modèle de mesure global

Chi²	**ddl**	**χ^2/ddl**	**GFI**	**AGFI**	**RMSEA**	**SRMR**	**NFI**	**CFI**	**TLI**	**IFI**
51,597 (p>0.05)	44	1,173	0,973	0,953	0,024	0,083	0,985	0,998	0,997	0,998

Tableau 27 - Analyse factorielle confirmatoire du modèle de mesure global

Items	Valeur des λ_i		
	F1	**F2**	**F3**
SAT_ANCIEN1	0,799		
SAT_ANCIEN2	0,924		
SAT_ANCIEN3	0,920		
SAT_ANCIEN4	0,955		
SAT_CONCU1		0,840	
SAT_ CONCU 2		0,810	
SAT_ CONCU 3		0,852	
SAT_ CONCU 4		0,826	
RECONS1			0,888
RECONS2			0,931
RECONS3			0,843
RECONS4			0,887
α	0,938	0,934	0,937
ρ de Jöreskog	0,945	0,900	0,937
AVE	0,788	0,692	0,788

Les résultats relatifs à la validité discriminante sont satisfaisants : la corrélation au carré entre les concepts est inférieure à l'AVE de chacun d'entre eux (tableau 28), ce qui confirme leur distinction.

Tableau 28 - Test de la validité discriminante entre les trois concepts de l'étude

Test de validité discriminante entre l'ensemble des construits de l'étude 3			
	1	**2**	**3**
1. Reconsidération de l'entreprise	**0,888**[a]		
2. Satisfaction à l'égard du concurrent	*-0,421***[b]	**0,832**	
3. Satisfaction de l'entreprise	*0,613***	*- 0,301***	**0,091**

[a] Les AVE sont présentées en diagonale du tableau, en gras

[b] Les corrélations sont représentées en italique dans le tableau

2.2.3. Vérification du biais de variance commune

Le biais de variance commune ou biais de méthode commune représente la fausse « variance qui est attribuable à la méthode de mesure plutôt qu'aux construits que les mesures sont censées représenter » (Podsakoff et al., 2003, p.879). Il s'agit de la variance d'erreur systématique partagée entre les variables mesurées et introduites en fonction de la même méthode et/ou source (Richardson et al., 2009). Il est donc important de le mesurer afin de s'assurer de la qualité des résultats. De plus, ce biais a de forte chance d'apparaître lorsque les construits sont mesurés sur un même individu et par un même questionnaire. Nous utilisons le test du facteur unique de Harman pour contrôler la présence du biais de variance commune (Babin et al., 2016). Il consiste à introduire tous les items de mesure de chaque construit dans une analyse factorielle pour déterminer le pourcentage de variance totale expliquée par un seul facteur. Si un biais de méthode commune existe, alors un seul facteur émerge de l'analyse factorielle et/ou le premier facteur va comptabiliser la majorité de la covariance entre les mesures (Podsakoff et al., 2003). Le test est réalisé en conduisant une analyse factorielle exploratoire sur SPSS. Les résultats montrent que le facteur unique explique à lui seul 38 % de la variance totale. À l'origine, Podsakoff et ses collègues (2003) considéraient qu'il y avait un biais de variance commune lorsqu'au moins 50 % de la variance totale était expliquée par le premier facteur. Babin et al. (2016) suggèrent qu'un biais de variance commune peut être présent dès lors que le premier facteur explique au moins 40 % de la variance totale. De ce fait, les résultats de notre test d'Harman confirment que nous n'avons pas de biais de variance commune dans notre étude.

Le test d'Harman est critiqué dans la littérature (Baumgartner et al., 2021 ; Podsakoff et al., 2003). Il présenterait à la fois une faible sensibilité et une faible spécificité (c'est-à-dire qu'il est susceptible de produire à la fois des faux négatifs et des faux positifs). Pour plus de robustesse, nous menons une deuxième vérification du biais de variance commune en utilisant les recommandations de Podsakoff et ses collègues (2003) et en utilisant les procédures de corrélation partielle. Cette méthode consiste à utiliser une mesure de la source supposée de la variance de la méthode comme variable latente dans l'analyse statistique du modèle global. Elle consiste à ajouter une variable latente et à la lier à l'ensemble des indicateurs de mesure. Si les indices d'ajustement sont meilleurs (et donc le modèle de mesure également) avec cette variable, alors il y a un biais de variance commune. Au contraire, si les indices d'ajustement ne sont pas améliorés ou sont dégradés avec cette variable, alors le modèle de base ne comporte pas de biais de variance commune. Les indices (tableau 29) montrent que l'ajustement du modèle est fortement dégradé avec cette nouvelle variable latente, prouvant ainsi que notre étude ne comporte pas ce biais de variance commune.

Tableau 29 - Indices d'ajustement du modèle de mesure globale avec la variable de biais de variance commune

Chi^2	ddl	χ^2/ddl	GFI	AGFI	RMSEA	SRMR	NFI	CFI	TLI	IFI
3443,714 (p<0.05)	66	52,17	0,242	0,404	0,422	1,411	0,985	0	0	0

2.3 Résultats de l'étude

Les statistiques descriptives et les corrélations entre les variables continues de notre modèle sont présentées dans le tableau 30. Nous constatons une moyenne de satisfaction à l'égard de l'entreprise et une moyenne de reconsidération de l'entreprise relativement faibles (respectivement 3,73 et 2,86).

Concernant les variables de contrôle, les résultats du tableau 30 montrent que leurs corrélations avec la variable médiatrice et la variable dépendante sont soit très faibles ($r < 0,3$), soit non significatives ($p > 0,1$). En outre, nous évaluons le pourcentage de variance expliqué par les variables de contrôle, car il est décisif pour décider si elles peuvent être

traitées comme des variables de contrôles ou comme des variables indépendantes (Atinc et al., 2012). Si le total de la variance expliquée par les variables de contrôle est supérieur à la variance totale expliquée par les autres variables, les variables de contrôle doivent être considérées comme des variables indépendantes. Comme le montre le tableau 31, la variance expliquée par ces variables de contrôle est faible (R^2 = 0,025) par rapport à la variance expliquée par notre modèle (R^2 = 0,468). Par conséquent, toutes nos variables de contrôle doivent être traitées comme telles. Afin de tester nos hypothèses, nous avons utilisé la macro PROCESS (modèle 8) avec 5000 échantillons bootstrapés (voir figure 14). Les résultats sont présentés dans le tableau 31 et commentés dans les prochaines parties.

Tableau 30 - Statistiques descriptives et corrélations

			t				
Variables	M	SD	1	2	3	4	5
1. Satisfaction à l'égard de l'entreprise	3,730	1,709	-				
2. Reconsidération de l'entreprise	2,860	1,604	0,613**	-			
3. Satisfaction à l'égard du concurrent	5,322	1,214	-0,301**	-0,421**	-		
4. Coûts de changement	3,311	1,367	0,037	0,020	-0,184**	-	
5. Recherche de variété	4,048	1,156	0,209**	0,149**	-0,059	-0,148**	-

Note. n= 303 répondants
** p < 0,01 * p < 0,05

Tableau 31 - Résultats des tests du modèle[a]

	Conséquence					
	M (Satisfaction envers l'entreprise)			Y (Reconsidération de l'entreprise)		
Antécédent	Coeff	ES	*p*	Coeff	ES	*p*
Sexe	0,161	0,168	0,338	0,252	0,137	0,066
Age	-0,006	0,007	0,323	-0,007	0,005	0,180
Coûts de changement	-0,022	0,062	0,731	-0,027	0,051	0,600
Recherche de variété	0,216	0,073	0,003	-0 ,002	0,061	0,968
	R^2 = 0,041			R^2 = 0,025		
	F (4,298) = 3,882, *p* =0,003			F (4,298) = 2,972, *p* =0,020		
X (0 = prix vs 1 = échec de service)	0,433	0,766	0,572	-0,382	0,625	0,542
M (SAT entreprise)	-	-	-	0,402	0,048	<0,001
W (SAT concurrent)	-0,361	0,071	<0,001	-0,354	0,060	<0,001
X × W	-0,327	0,138	0,019	-0,029	0,114	0,797
Constante	4,654	0,670	<0,001	3,102	0,589	<0,001
	R^2 = 0,307			R^2 = 0,468		
	F (7,295) = 18,7, *p* < 0,001			F(8,294) = 32,3, *p* < 0,001		

Note. n= 303 répondants. Bootstrap N= 5,000. Les coefficients non-standardisés sont indiqués.
[a] Contrôle du sexe, de l'âge, des coûts de changement et de la recherche de variété.

2.3.1 Test de l'hypothèse H_{3a} : l'effet des causes de rupture sur la satisfaction à l'égard de l'entreprise modéré par la satisfaction à l'égard du concurrent

L'hypothèse H_{3a} postule le rôle modérateur de la satisfaction à l'égard du concurrent (W) sur le lien entre les causes de rupture (X) et la satisfaction à l'égard de l'entreprise (M). Tout d'abord, nous avons constaté un effet négatif significatif de la satisfaction à l'égard du concurrent (W) sur la satisfaction à l'égard de l'entreprise (M) (β = -0,361 ; $p < 0,001$) et un effet négatif significatif de la satisfaction à l'égard du concurrent (W) sur la reconsidération de l'entreprise (Y) (β = -0,354 ; $p < 0,001$). Conformément à notre étude 2, nous constatons un effet positif significatif de la satisfaction à l'égard de l'entreprise sur sa reconsidération (β = 0,402 ; $p < 0,001$). De même, nous observons un effet indirect des causes de rupture (X) sur la reconsidération de l'entreprise (Y) via la satisfaction à l'égard de l'entreprise (M) car l'index de médiation est de - 0,719 avec un intervalle de confiance bootstrap de [-0,958 ; - 0,498] excluant le zéro. Plus précisément, les clients partis à cause d'un échec de service perçoivent moins de satisfaction à l'égard de l'entreprise et la reconsidèrent donc moins comparativement aux clients partis pour le prix. Les résultats montrent également une interaction significative de la cause de rupture (X) et de la satisfaction à l'égard du concurrent (W) sur la satisfaction à l'égard de l'entreprise (M) (β = -0,327 ; p = 0,019). Les effets conditionnels (*simple slopes*) des causes de rupture (X) en fonction du niveau de satisfaction à l'égard du concurrent (W) révèlent que les clients qui partent pour le prix perçoivent une plus grande satisfaction à l'égard de l'entreprise par rapport aux clients qui partent suite à une défaillance de service, et cette différence est amplifiée lorsque la satisfaction à l'égard du concurrent augmente (tableau 32). L'indice de médiation modérée est de -0,131, avec un intervalle de confiance bootstrap de [-0,277 ; -0,004] excluant le zéro. L'hypothèse H_{3a} est donc validée. Les causes de rupture ont une influence sur la satisfaction à l'égard de l'entreprise de telle sorte que les clients qui sont partis pour le prix sont plus satisfaits de leur ancien fournisseur comparativement aux clients partis suite à un échec de service, et cette différence est d'autant plus importante si la satisfaction du client vis-à-vis du concurrent est élevée (figure 15).

2.3.2 Test de l'hypothèse H_{3b} : l'effet direct des causes de rupture sur la reconsidération de l'entreprise modéré par la satisfaction à l'égard du concurrent

L'hypothèse H_{3b} postule le rôle modérateur de la satisfaction envers le fournisseur concurrent (W) sur le lien entre les causes de rupture (X) et la reconsidération de l'entreprise (Y). Les résultats montrent que l'effet de l'interaction entre la cause de rupture (X) et la satisfaction à l'égard du concurrent (W) sur la reconsidération de l'entreprise (Y) est non significative ($p > 0,05$). L'hypothèse H_{3b} est rejetée. La modération n'a donc pas lieu sur le lien direct entre les causes de rupture (X) et la reconsidération de l'entreprise (Y). Cette modération est médiatisée par la satisfaction à l'égard de l'entreprise.

Figure 15 - Différence de la moyenne de la satisfaction à l'égard de l'entreprise par rapport aux causes de rupture et à la satisfaction à l'égard du concurrent

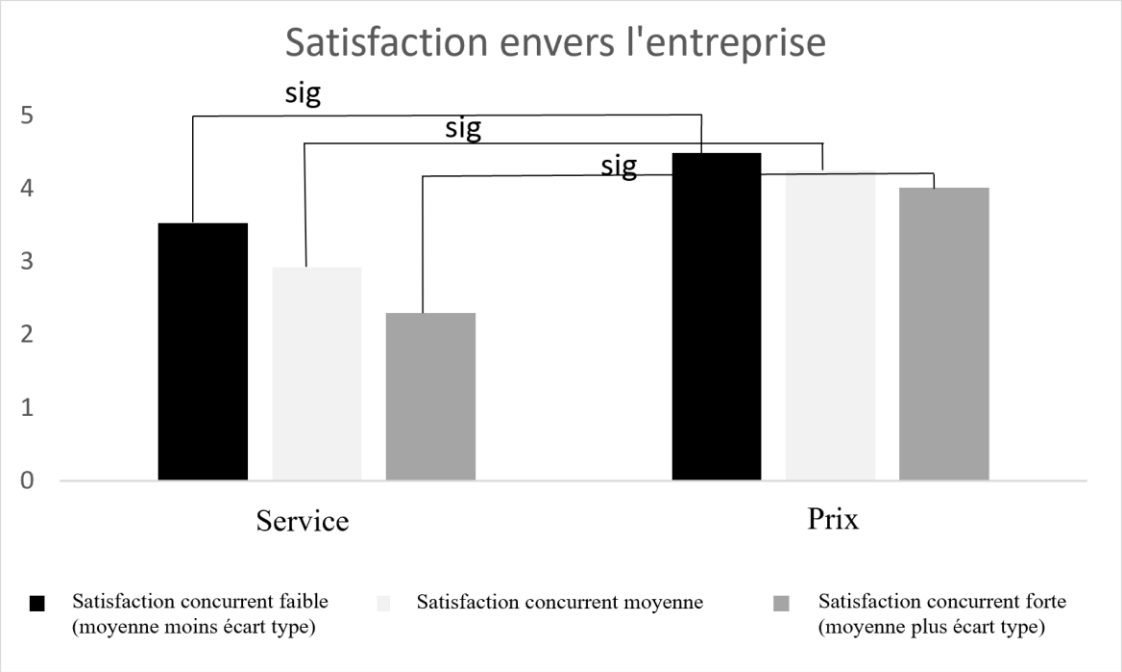


Tableau 32 - Effets conditionnels de la cause de rupture (X) et la satisfaction à l'égard de l'entreprise (M) sur la reconsidération de l'entreprise (Y[a]) aux valeurs de la satisfaction à l'égard du concurrent (W)

(W) Satisfaction à l'égard du concurrent	Effets conditionnels de X aux valeurs du modérateur W sur M[b]				
	Boot effect	Boot SE	*p*	BCaL95	BCaU95
4	-0,954	0,244	0,001	-1,434	-0,473
5	-1,329	0,170	0,001	-1,663	-0,995
6	-1,705	0,233	0,001	-2,163	-1,246

Note. n= 303 répondants. Bootstrap N= 5,000. Les coefficients non-standardisés sont indiqués. BCaL95= 95 % limite inférieure de l'intervalle de confiance. BCaU95= 95 % limite supérieure de l'intervalle de confiance.

[a] Contrôle du sexe, de l'âge, des coûts de changement et de la recherche de variété.

[b] Les intervalles de confiance corrigés des biais et accélérés (BCa) sont indiqués

Section 3 – Discussion de l'étude 3

Les tests des hypothèses relatifs à cette troisième étude sont résumés dans le Tableau 33.

Tableau 33 - Tableau récapitulatif des conclusions concernant les tests des hypothèses de l'étude 3

N°	Formulation de l'hypothèse	Résultat du test
H_{3a}	L'effet des causes de rupture sur la satisfaction à l'égard de l'entreprise est modéré par la satisfaction à l'égard du concurrent.	Validée
H_{3b}	L'effet direct des causes de rupture sur la reconsidération de l'entreprise est modéré par la satisfaction à l'égard du concurrent	Réfutée

Cette troisième étude permet de confirmer le rôle médiateur de la satisfaction envers l'entreprise sur la relation entre les causes de rupture et sa reconsidération. Nos résultats contribuent donc à expliquer les résultats de Kumar et ses collègues (2015) montrant que les clients partis suite à un échec de service sont plus difficiles à reconquérir comparativement aux clients partis pour des raisons liées au prix. Notre étude s'inscrit à la suite de ces recherches et contribue à l'étude du processus par lequel les causes de rupture influencent la reconsidération de l'entreprise. Nos résultats montrent que les départs liés aux échecs de service sont particulièrement néfastes pour les entreprises. En effet, les clients qui partent suite à un échec de service perçoivent significativement moins de satisfaction comparativement aux clients partis pour le prix, et ainsi donc ont moins de chance de revenir. Ces résultats sont également cohérents avec les recherches en recouvrement de service qui montrent que les échecs de service, et plus particulièrement les doubles déviations, sont sources d'insatisfaction et qu'ils engendrent par la suite des désirs de vengeance et d'éloignement (e.g. Grégoire et al., 2009 ; Joireman et al., 2013).

Cette étude souligne également le rôle de la satisfaction vis-à-vis du concurrent. Elle montre empiriquement que plus les clients partis sont satisfaits du concurrent et moins ils sont

enclins à reconsidérer l'entreprise. Cette relation peut notamment s'expliquer par le rôle médiateur de la satisfaction vis-à-vis de l'entreprise. En effet, comme le suggère Grégoire et al. (2009) la satisfaction vis-à-vis du concurrent influence négativement et rétrospectivement la satisfaction vis-à-vis de l'entreprise. Cette influence est d'autant plus forte dans le cas où le client est parti suite à un échec de service comparativement à un problème de prix. Nous montrons que la satisfaction vis-à-vis du concurrent est de nature à modifier les perceptions des expériences passées avec une entreprise. Ce résultat est cohérent avec les travaux de Rusbult et al. (1982) dans le domaine de la psychologie sociale, et plus précisément dans les relations amoureuses. Ces auteurs montrent que le fait d'être satisfait d'un partenaire alternatif diminue la satisfaction que l'on perçoit de notre ancien partenaire amoureux. Ainsi, nous montrons que ce mécanisme rétrospectif est valide dans le champ de la relation client-entreprise. Ce résultat contribue également à confirmer le rôle de la satisfaction à l'égard du concurrent dans le champ de la relation client et plus précisément pour fidéliser les clients. En effet, la satisfaction à l'égard du concurrent contribue à la fidélité des clients à double titre. C'est un déterminant direct de la fidélité et elle influence négativement les performances passées des anciens fournisseurs, diminuant ainsi la probabilité de départ des clients. A contrario, l'insatisfaction à l'égard du concurrent est susceptible de rehausser la satisfaction des clients vis-à-vis de leurs anciens fournisseurs. La performance décevante de leur fournisseur actuel est un nouveau point de comparaison à partir duquel les clients peuvent réviser leurs attentes à la baisse et/ou la performance perçue de l'ancien fournisseur à la hausse. Autrement dit, une évaluation « plus réaliste » de la capacité du marché à servir les attentes pourrait les conduire à revenir à un fournisseur précédent.

Nos résultats montrent finalement le rôle modérateur de la satisfaction à l'égard de la concurrence. Cet effet modérateur s'exprime sur le lien indirect entre les causes de rupture et la reconsidération de l'entreprise via la satisfaction vis-à-vis de l'entreprise. Plus précisément, la satisfaction à l'égard du concurrent modère le lien entre les causes de rupture et la satisfaction vis-à-vis de l'entreprise. Les clients partis suite à un échec de service perçoivent moins de satisfaction relationnelle concernant l'entreprise comparativement aux clients partis pour le prix, et cet écart s'accentue avec une augmentation de la satisfaction à l'égard du concurrent. Le rôle de la satisfaction vis-à-vis du concurrent est ainsi d'autant plus fort dans le cas d'un départ causé par un échec de service. Ceci est cohérent avec la littérature dans le contexte du recouvrement de service qui suggère que les clients ayant trouvé une alternative adéquate ont un désir d'évitement plus grand (Grégoire, Tripp, et Legoux, 2009). Les clients

qui quittent l'entreprise à cause d'un échec de service sont sensibles à la qualité de service et seront fortement et durablement déçus par un échec de service (Kumar et al., 2015). Ainsi, la satisfaction vis-à-vis du concurrent est une confirmation de la légitimité de leurs attentes et renforce le ressentiment vis-à-vis de l'entreprise qui les a déçus. De plus, le niveau de performance du prestataire actuel est un nouveau point de référence (Kahneman et Tversky, 2013 ; Solomon et al., 2005) qui joue en défaveur de l'entreprise dont ils étaient déjà insatisfaits. La probabilité de reconquête des clients partis pour cause d'un échec de service s'en trouve amoindrie. Comparativement, les clients partis pour des raisons liées au prix sont sensibles aux tarifs et accordent relativement moins d'importance à la qualité de service (Kumar et al., 2015). Ils sont globalement plus satisfaits de l'entreprise qu'ils ont quittée et constituent donc une opportunité de reconquête plus accessible.

Ces résultats nous ont permis de souligner et d'expliquer le rôle de la satisfaction vis-à-vis de la concurrence dans les stratégies de reconquête client. Finalement, il est encore plus difficile de reconquérir un client parti suite à un échec de service comparativement à un client parti pour le prix s'il est satisfait de la concurrence.

CONCLUSION CHAPITRE 5

Le chapitre 5 avait pour objectifs de comprendre le rôle de la satisfaction à l'égard de la concurrence dans le cadre du management de la reconquête client. Ce chapitre nous permet ainsi de répondre à une question de recherche : *Dans quelle mesure la satisfaction vis-à-vis de la concurrence influence-t-elle le succès de la reconquête ?*

À l'aide d'une étude quantitative menée par questionnaire auprès de 303 répondants, nous identifions dans un premier temps l'influence négative de la satisfaction à l'égard de la concurrence sur la reconsidération de l'entreprise. Puis, nous montrons le rôle modérateur de cette variable sur le lien entre les causes de rupture et la reconsidération de l'entreprise. En effet, les clients partis suite à un échec de service sont plus difficiles à reconquérir comparativement à ceux partis pour des raisons liées au prix, et cette différence s'accroît avec la satisfaction vis-à-vis de la concurrence. En d'autres termes, il est encore plus difficile de reconquérir un client parti suite à un échec de service comparativement à un client parti pour le prix, s'il est satisfait de la concurrence. Nous apportons des preuves empiriques quant à l'importance de cette variable dans le cadre du management de la reconquête. Nos résultats nous permettent ainsi d'identifier les clients les plus difficiles à reconquérir (et donc également les clients les plus faciles à reconquérir) : les clients partis il y a moins de deux ans suite à un échec de service (étude 2) et qui sont satisfaits de la concurrence (étude 3). C'est pourquoi nous étudions dans le chapitre suivant une stratégie de reconquête susceptible d'influencer leur retour.

CHAPITRE 6 – LES COMMUNICATIONS POST-ECHEC COMME STRATEGIE DE RECONQUETE : ETUDE 4

INTRODUCTION AU CHAPITRE 6

Les travaux sur le management de la reconquête sont majoritairement consacrés aux stratégies de reconquête (Homburg et al., 2007 ; Kumar et al., 2015 ; Thomas et al., 2004 ; Tokman et al., 2007). Ils montrent notamment que ces stratégies doivent être cohérentes avec les causes de ruptures. En effet offrir une réduction de prix aux clients partis pour une question de tarif augmente leurs probabilités de revenir (Kumar et al., 2015). Par ailleurs, les clients partis suite à un échec de service sont plus difficiles à reconquérir (Kumar, Bhagwat et Zhang, 2015 ; Tokman, Davis et Lemon, 2007). Nos travaux confirment cette difficulté et contribuent à préciser le contexte dans lequel cette reconquête s'avère complexe : un départ récent (moins de deux ans) et une satisfaction vis-à-vis du concurrent. À notre connaissance, aucune recherche n'a montré de stratégie efficace pour reconquérir ces clients. Or, les départs liés aux échecs de service représentent la majorité des départs dans le secteur des services (Bogomolova, 2010 ; Keaveney, 1995). Ainsi, l'objectif de ce chapitre est d'étudier une stratégie de reconquête ciblant les clients partis suite à un échec de service et de répondre à notre question de recherche : *Dans quelle mesure la communication post-échec est efficace pour reconquérir les clients partis à la concurrence suite à un échec de service ?*

Les résultats des recherches sur la reconquête des clients conduisent à inciter les entreprises à prioriser les clients partis pour cause de problème de prix (Kumar et al., 2015 ; Tokman et al., 2007), tout en sachant qu'il sera plus difficile de les fidéliser (Kumar et al., 2015, 2018) lorsqu'ils reviennent. Ce travail doctoral montre également qu'il est pertinent de concevoir une stratégie de reconquête visant les clients partis suite à un échec de service après une période de deux ans et lorsque le ou les concurrents ne sont pas parvenus à répondre à leurs attentes. Une stratégie de reconquête des clients partis suite à un échec de service est particulièrement importante dans la mesure où il s'agit de la majorité des causes de rupture (Bogomolova, 2010 ; Keaveney, 1995). Par exemple, une étude récente de Bain & Company (2020) montre que la relation avec le conseiller de la banque et la qualité du service restent les deux facteurs les plus clivants du départ des clients dans le secteur bancaire français. Ce résultat revêt une importance particulière car la littérature montre que les défaillances de

service et la double déviation ont le potentiel de détruire des relations durables avec les clients (Grégoire et al., 2009). Un échec de service produit un sentiment d'injustice (Folger et Cropanzano, 1998), des émotions négatives (Valentini et al., 2020) et un sentiment de trahison (Bitner et al., 1990 ; Bougie et al., 2003) qui dégradent la confiance du client durablement (Kim et al., 2009 ; Kim et Harmon, 2014) et conduisent à des comportements d'évitement, voire de de vengeance (Grégoire et Fischer, 2008). Ce constat contribue à expliquer la raison pour laquelle aucune recherche ne s'est focalisée sur les stratégies susceptibles de reconquérir les clients qui ont quitté un fournisseur en raison d'une défaillance du service.

C'est dans ce but que nous mobilisons la littérature sur la gestion des réclamations. Plus particulièrement, nous nous inspirons des travaux de Van Vaerenbergh, Larivière et Vermeir (2012) qui se positionnent après la gestion des réclamations dans le cadre du parcours du réclamant (« *customer recovery jouney* ») (Van Vaerenbergh et al., 2019). Ce parcours (*journey*) comprend la série d'événements qui sous-tendent le processus de recouvrement de service et se compose de trois phases :

- le pré-recouvrement : le délai entre la prise de conscience initiale d'un échec de service et la première interaction entre le client et l'organisme visant à résoudre les problèmes causés par cet échec ;

- le recouvrement : cette phase commence avec la première interaction entre le client insatisfait et l'entreprise et elle prend fin soit lorsque le recouvrement est satisfaisant, soit lorsque le client abandonne sa quête de recouvrement parce que l'organisation ne réagit pas de manière appropriée ;

- le post-recouvrement : la période qui suit la fin de la phase de recouvrement, au cours de laquelle les clients évaluent et apprécient leurs expériences au cours des deux phases précédentes.

Ces trois phases façonnent collectivement l'expérience de recouvrement de service (Van Vaerenbergh et al., 2019). Le *Customer Recovery Journey* commence par un échec de service et peut soit bouleverser, soit coexister avec le parcours habituel du client (voir *customer journey* dans chapitre 2). Ainsi, nous nous inscrivons à la suite de Van Vaerenbergh et al. (2012) qui proposent de dépasser la vision dominante actuelle du recouvrement de service en tant qu'événement unique. Nous contribuons à répondre à leur appel pour de futures recherches en étudiant une stratégie de reconquête dans la phase de post-recouvrement : les communications post-échec. Plus précisément, nous mobilisons une stratégie

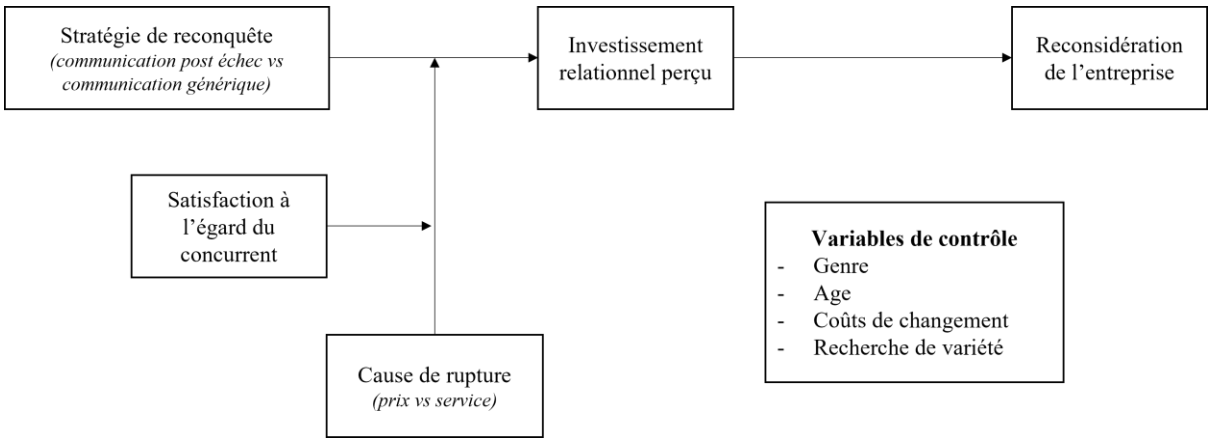
éprouvée dans le champ de la gestion des réclamations clients : la communication post-échec de service. Cette stratégie, définie par Van Vaerenbergh, Larivière et Vermeir (2012) comme un « retour d'information aux clients qui décrit comment une organisation a exécuté des améliorations de service basées sur les plaintes » (p. 262), affecte positivement la satisfaction globale des clients, leurs intentions de réachat et de bouche à oreille.

Ce chapitre a donc pour objectif d'étudier une stratégie de reconquête visant les clients les plus difficiles à convaincre. Après avoir présenté et défini cette stratégie, nous la testons via une expérimentation. Ce chapitre s'organise en trois sections. La première section présente le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche. La deuxième section traite de la méthodologie. Nous présentons le design de la recherche, les mesures utilisées ainsi que les résultats des tests d'hypothèses. Finalement, la troisième section est consacrée à la discussion des résultats.

Section 1 – Modèle conceptuel et hypothèse de recherche

L'étude 4 traite de l'efficacité de la stratégie de reconquête liée à la communication post-échec, et des conditions dans lesquelles cette stratégie est efficace. Dans cette première section, nous présentons le modèle conceptuel et les hypothèses.

Figure 16 - Modèle conceptuel de l'étude 4



La littérature sur la gestion des réclamations suite à un échec de service (e.g. Basso et Pizzutti, 2016 ; Grégoire et al., 2009 ; Joireman et al., 2013 ; Van Vaerenbergh et al., 2012) et sur la gestion de crise (e.g. Coombs, 2007 ; Dawar et Pillutla, 2000) se concentre sur la restauration du lien de confiance entre les clients insatisfaits et l'entreprise. Plus récemment Khamitov, Grégoire et Suri (2020) montrent au moyen d'une méta analyse que ces deux champs de littérature devraient être étudiés de manière complémentaire et non indépendamment comme tel est le cas actuellement. C'est sur la base de ces travaux sur la gestion de crise et la gestion des réclamations que Van Vaerenbergh et al. (2012) proposent une stratégie post-échec de service, c'est-à-dire « une communication du fournisseur de services sur les améliorations de service basées sur les plaintes des clients » (p. 262). Ces auteurs démontrent l'influence positive de cette communication sur la satisfaction globale des clients ayant subi un échec de service, leurs intentions de réachat et de bouche à oreille positif. Cette efficacité peut s'expliquer par deux cadres théoriques : celui de l'investissement relationnel perçu (De Wulf et al., 2001 ; Palmatier et al., 2006 ; Simon, 2017 ; Simon et Tossan, 2018) et celui de l'attribution (Folkes, 1984).

Une défaillance de service est une forme de rupture du contrat psychologique entre un client et une entreprise. Le client a développé des attentes à partir desquelles il a choisi un fournisseur et a payé pour une prestation. L'échec de service est susceptible de remettre en cause son choix avec des répercussions négatives sur l'estime de soi du client (You et al., 2020). Ainsi, la gestion de la réclamation est décrite comme un test de la qualité du fournisseur, de sa capacité et de sa volonté de satisfaire le client pour permettre une relation durable (Homburg et Fürst, 2005). C'est la raison pour laquelle, les efforts que déploie l'entreprise pour régler le problème sont des signaux de la valeur qu'elle accorde aux clients et à la relation (De Wulf et al., 2001 ; Palmatier et al., 2006). Une communication post-échec participe à ces efforts (Van Vaerenbergh et al., 2012). De Wulf, Odekerken-Schröder, et Iacobucci (2001) soulignent que l'investissement relationnel perçu est un déterminant de la fidélité des clients. L'investissement relationnel correspond au temps, à l'effort et aux ressources que les vendeurs doivent consacrer pour construire des relations fortes (De Wulf et al., 2001 ; Palmatier et al., 2006 ; Simon, 2017 ; Simon et Tossan, 2018). Cet investissement favorise des mécanismes de réciprocité (Palmatier et al., 2006), la qualité relationnelle et la fidélité client (De Wulf et al., 2001 ; Palmatier et al., 2006 ; Simon, 2017). Dans le cadre de la gestion d'une réclamation, une communication post-échec démontre au client les efforts de l'entreprise : des efforts d'écoute qui conduisent l'entreprise à considérer son problème, des efforts pour traiter le problème et des efforts de communication afin d'expliquer qu'il ne se reproduira plus dans l'avenir. Ainsi, Van Vaerenbergh et al. (2012) montrent qu'une communication post-échec est susceptible de renforcer l'investissement relationnel perçu de l'entreprise et que cette variable influence significativement les intentions comportementales des réclamants.

Une communication post-gestion des réclamations vise à rassurer le client sur le risque d'occurrence du problème dans l'avenir. Ce risque est un déterminant important de la confiance que peut accorder le client à l'entreprise (Grewal et al., 1994). Face à une défaillance de service, le client cherche à comprendre pourquoi elle est survenue. Selon la théorie de l'attribution (Weiner, 2000), un individu confronté à un problème définira la responsabilité de la crise selon trois types d'attributions : le locus, la contrôlabilité et la stabilité du problème. Les attributions de locus se rapportent à la mesure dans laquelle une crise est causée par les caractéristiques et les dispositions d'un acteur ou d'une situation. Les attributions de contrôlabilité se réfèrent à la question de savoir si cet acteur a le contrôle sur

les processus qui mènent à la crise. Enfin, les consommateurs font des attributions de stabilité, en évaluant si la crise est susceptible de se reproduire dans l'avenir. Les stratégies de gestion de réclamation et de gestion de crise sont susceptibles d'influencer ces attributions. Par exemple, Basso et Pizzuti (2016) montrent qu'assumer la responsabilité d'une défaillance de service, s'excuser et promettre une amélioration contribuent à rétablir la confiance des clients. Les excuses sont une forme de compensation psychologique qui rétablit l'équilibre entre le client et l'entreprise (Basso et Pizzutti, 2016 ; Sengupta et al., 2018). De plus, le fait de communiquer sur les améliorations de service effectuées par l'entreprise et sur le fait que le problème rencontré ne se reproduira plus dans le futur, permet d'atténuer les sentiments de frustrations, de colère et d'insatisfaction créées par la double déviation. La théorie de la réparation de la confiance (*trust repair*) dans un contexte de crise (Kim et al., 2004, 2009) souligne également l'efficacité des excuses. Elles permettent de réduire les inquiétudes de la cible concernant la récidive (Dirks et al., 2011 ; Wooten, 2009).

Nous proposons qu'une stratégie de communication post-gestion de la réclamation est pertinente dans le contexte de la reconquête des clients partis suite à un échec de service. En effet, le changement de fournisseur suite à un échec de service ne signifie pas que la gestion du problème est réglée. Au contraire, c'est la défaillance du fournisseur, voire sa gestion du problème, qui sont à l'origine du départ. La gestion du problème post-rupture s'inscrit donc dans le cadre du parcours du réclamant (*customer recovery journey*) et plus précisément dans la phase de post-recouvrement. Les clients sont particulièrement sensibles aux améliorations qu'a pu apporter l'entreprise dans la mesure où ils souhaitent éviter le problème dans l'avenir d'une part et que les investissements de l'entreprise sont nécessaires pour rééquilibrer la relation d'autre part. En d'autres termes, la frustration ressentie par le client lors de la défaillance de service, voire de l'échec de la gestion de sa réclamation, doit être compensée par les efforts de l'entreprise. Selon la théorie de l'équité (Adams, 1965), ces efforts contribuent à rééquilibrer les ratios coûts/bénéfices du client et de l'entreprise. Ainsi, ils influencent positivement la justice perçue par le client (Van Vaerenbergh et al., 2012).

De plus, la personnalisation de la communication constitue un effort important de l'entreprise qui est de nature à signaler l'importance qu'elle accorde au client (Sabadie, 2010). En effet, la personnalisation permet à l'entreprise de montrer à ses clients qu'elle leur accorde de l'attention : « il ne s'agit pas de différencier le client ciblé par rapport aux autres clients mais de lui démontrer l'intérêt que porte l'entreprise à la satisfaction de ses attentes » (Sabadie, 2010, p 11). Cette personnalisation peut se traduire par une individualisation des

offres, leur adaptabilité ou l'attention accordée par le personnel (Salerno, 2005). A contrario, une communication dépersonnalisée et générique revient à démarcher le client comme n'importe quel autre prospect. Cette situation peut provoquer de l'incompréhension et de la frustration chez le client qui se sentira peu reconnu, notamment s'il a été client de l'entreprise durant une longue période auparavant. Enfin, dans la perspective où le client est satisfait de sa relation avec un nouveau fournisseur, une augmentation sensible de la qualité de service est indispensable pour justifier des coûts de changement.

En synthèse, nous proposons de tester l'efficacité d'une stratégie consistant à montrer au client parti que l'entreprise se souvient de lui, de la cause de la rupture et qu'elle a fait évoluer son offre pour répondre à ses attentes. Nous l'opposons à une stratégie qualifiée de générique par laquelle l'entreprise fait une offre de reconquête sans lien avec la cause de rupture, non personnalisée et commune à tous les clients sans distinction particulière et sans investissement relationnel spécifique. Cette stratégie de communication post-échec devrait être plus efficace pour les clients étant partis suite à une défaillance de service comparativement à une stratégie générique. En effet, elle relève d'un effort de qualité, au sens de la capacité à personnaliser la prestation et à répondre aux attentes des clients (Parasuraman et al., 1985). Ainsi, Van Vaerenbergh et al. (2012) montrent que les communications post-échec ont un impact positif sur la satisfaction globale des clients ayant subi une défaillance de service mais aucun impact significatif sur les clients n'ayant pas subi de défaillance de service. Ces derniers n'ont pas besoin que l'entreprise restaure leur confiance. Ils perçoivent déjà un investissement relationnel élevé et une équité d'expérience élevée (Van Vaerenbergh et al., 2012). C'est pourquoi, la stratégie de reconquête basée sur une communication post-échec devrait être moins efficace pour les clients partis suite à un problème de prix. Ces clients sont moins sensibles aux efforts de qualité de service. Autrement dit, dans le contexte de la gestion de la reconquête clients, se souvenir des clients et des raisons pour lesquelles ils ont quitté l'entreprise devrait permettre un plus grand investissement relationnel perçu lorsque les clients sont partis après un échec du service par rapport aux clients partis suite à un problème de prix.

Par ailleurs, un client insatisfait du concurrent aura tendance à rechercher une nouvelle opportunité. Il devrait donc être plus sensible à une démarche de reconquête comparativement à un client satisfait de la concurrence (Tokman et al., 2007). D'autant plus, lorsqu'il perçoit que son nouveau fournisseur est moins performant que l'ancien. Dans ce cas, il est susceptible d'éprouver des regrets (Tokman et al., 2007). De plus, le niveau de prestation du concurrent

pourrait avoir une influence négative sur les attentes du client. Parasuraman et al. (1985) montrent par exemple que les offres des concurrents influencent les attentes des clients. Autrement dit, le client pourrait réévaluer plus positivement la prestation de son ancien fournisseur compte tenu de l'insatisfaction causée par l'offre de la concurrence. En effet, la théorie de la disconfirmation des attentes (Oliver, 1977 ; Oliver et Bearden, 1985) suggèrent que les clients qui ont des attentes plus réalistes ont plus de probabilité d'être satisfaits par l'entreprise. C'est la raison pour laquelle nous proposons qu'un client insatisfait d'un concurrent sera sensible aux efforts de reconquête de son ancien fournisseur, et ce quel que soit la cause de rupture. Ainsi, la démarche de l'entreprise pour le reconquérir devrait avoir la même probabilité de succès, quel que soit le niveau d'effort consenti (communication post-échec vs communication générique). Elle répond à une attente de changement. A contrario, un client satisfait de l'offre du concurrent n'est pas en attente d'une nouvelle opportunité (Grégoire et al., 2009). De plus, ses attentes se sont adaptées à une offre (un point de référence) d'une qualité qu'il juge plus élevée comparativement à son ancien fournisseur (Solomon et al., 2005). Enfin, une stratégie de reconquête basée sur une communication post-échec devrait être plus appréciée qu'une communication générique uniquement dans le cas où les clients sont partis suite à une défaillance de service. En effet, ces derniers sont plus sensibles aux efforts de qualité de service, qui caractérisent la communication post-échec, comparativement aux clients partis pour des raisons tarifaires. Nous formulons donc les hypothèses suivantes :

H_4 : Les causes de rupture (W) modèrent la relation indirecte entre la communication post-échec (X) et la reconsidération de l'entreprise (Y) par l'intermédiaire de l'investissement relationnel perçu (M), et cela dépend de la satisfaction du client vis-à-vis du concurrent (Z), de sorte que :

a) dans le cas où les clients sont insatisfaits du concurrent, la communication post-échec (par rapport à la communication générique) permet une plus grande reconsidération de l'entreprise par l'intermédiaire de l'investissement relationnel perçu quelle que soit la cause de départ des clients.

b) dans le cas où les clients sont satisfaits du concurrent, la communication post-échec (par rapport à la communication générique) permet une plus grande reconsidération de l'entreprise par l'intermédiaire de l'investissement relationnel perçu pour les clients qui sont partis en raison d'un échec du service.

Section 2 – Méthodologie et résultats de l'étude 4

Dans un premier temps, nous exposons le design expérimental de la recherche. Puis, nous présentons les concepts et leurs mesures. Finalement, nous détaillons les résultats.

2.1 Design de la recherche

2.1.1 Recours à l'expérimentation

De nombreux chercheurs en marketing ont souligné l'intérêt de recourir à un design expérimental (e.g. Evrard, 2009, Lesage, 2000). L'approche expérimentale peut être définie comme une observation factuelle sous facteurs contrôlés ou une observation soigneusement planifiée et entièrement reproductible d'un phénomène dans des conditions contrôlées (Fiore, 2009 ; Lesage, 2000). L'expérimentation est pertinente lorsqu'il est nécessaire de manipuler des variables explicatives. Les expérimentations permettent de tester la théorie et d'apporter des preuves empiriques difficiles à trouver dans la réalité en appliquant un ou des « traitements » (Kirk et al., 2018 ; Thiétart, 2014). Nous souhaitons tester l'influence d'une nouvelle stratégie de reconquête sur la reconsidération de l'entreprise, en fonction des causes de rupture et de la satisfaction à l'égard du concurrent. Pour cela, un plan expérimental 2 x 2 x 2 est défini. Nous manipulons donc trois variables selon deux modalités : les causes de rupture (échec de service ou prix), la satisfaction envers la concurrence (satisfaction ou insatisfaction) et la stratégie de reconquête (communication post-échec ou communication générique).

2.1.2 Construction et administration du questionnaire

Le questionnaire est présenté en Annexe 3. Il commence par une brève introduction visant à présenter l'objet global de notre recherche. A l'instar de l'étude 3 du chapitre 5, nous avons tenu à présenter succinctement l'objectif de notre questionnaire afin de réduire le biais d'anxiété des répondants (Rosenberg et al., 1969). Ainsi, nous révélons aux répondants que nous souhaitions étudier « les relations entre les entreprises et leurs clients ».

Chaque bloc d'items du questionnaire mesure un concept et est séparé visuellement d'un autre bloc par un changement de page ou un espace vide. Ces séparations visent à créer une séparation psychologique entre les différents items mesurant des concepts distincts afin

d'éviter un biais de méthode commune. Nous avons également effectué une randomisation des questions. Nos traitements ont été administrés à l'aide de huit scénarios (tableau 34) pour respecter notre plan expérimental de 2 x 2 x 2. Chaque répondant était dirigé vers un scénario de manière aléatoire (cf. tableau 34).

Tableau 34 - Manipulations de l'expérimentation

	Il y a un an, vous avez décidé de quitter l'opérateur de téléphonie mobile ABC pour le concurrent XYZ.	
Manipulation cause de rupture	*Cause de rupture : prix* La qualité de service de l'opérateur ABC était excellente et répondait à vos attentes. Le personnel était compétent, il répondait rapidement à vos questions et il était facile de les contacter en cas de besoin. Vous êtes parti(e) à la concurrence (opérateur XYZ) qui proposait les mêmes services avec des tarifs significativement moins élevés que l'opérateur ABC.	*Cause de rupture : échec de service* La qualité de service de l'opérateur ABC était médiocre et ne répondait pas à vos attentes. Le personnel ne se montrait pas capable de vous conseiller efficacement, il répondait avec beaucoup de délai à vos questions et il était difficile de les contacter en cas de besoin. Vous êtes parti(e) à la concurrence (opérateur XYZ) qui proposait les mêmes tarifs avec une meilleure qualité de service.
Manipulation satisfaction concurrence	*Satisfaction concurrence* Après un an avec l'opérateur XYZ, vous avez le sentiment qu'il propose des prestations de meilleure qualité que l'opérateur ABC. Il répond parfaitement à vos attentes.	*Insatisfaction concurrence* Après un an avec l'opérateur XYZ, vous avez le sentiment qu'il propose des prestations de moins bonne qualité que l'opérateur ABC. Il ne répond pas totalement à vos attentes.
Manipulation stratégie de reconquête	*Communication post-échec* « Bonjour, nous avons eu le plaisir de vous compter parmi nos clients. J'ai eu le regret de constater que notre offre ne répondait pas à vos attentes, notamment en termes de tarif/réactivité de notre service client. C'est la raison pour laquelle je me permets de vous contacter pour vous proposer une nouvelle offre adaptée à vos besoins. »	*Communication générique* « Bonjour, je me permets de vous appeler pour vous faire découvrir les offres de l'opérateur ABC. Je vous propose d'échanger sur vos attentes et usages afin de vous proposer une offre adaptée. » Vous lui apprenez que vous avez été client chez l'opérateur ABC jusqu'à l'an dernier.
	Il vous explique que l'opérateur ABC propose un tarif inférieur à celui de votre opérateur actuel (XYZ) associé à un service client de meilleure qualité, notamment en termes de réactivité. Il vous propose de prendre en charge l'ensemble des démarches de changement d'opérateur de téléphonie mobile, notamment la portabilité du numéro de téléphone.	

Le/la participant(e) a été confronté(e) à une situation où il/elle a quitté une entreprise de télécommunications pour des raisons de prix (par opposition à une défaillance du service). Ensuite, nous avons également manipulé la situation dans laquelle il/elle était satisfait(e) du concurrent (vs non satisfait(e)). Enfin, nous avons indiqué au/à la participant(e) qu'un(e) vendeur/vendeuse du fournisseur d'origine l'avait rappelé(e), en mentionnant la cause de la rupture et en soulignant les efforts réalisés par l'entreprise pour répondre à ce type d'attentes, dans la condition relative à la communication post-échec (vs communication générique), afin de le reconquérir. Comme l'étude 3 du chapitre précédent, les items de cette étude 4 sont issus d'échelles établies dans la littérature. Néanmoins, nous avons réalisé un pré-test du questionnaire auprès d'une quinzaine de chercheurs du laboratoire de recherche Magellan à l'iaelyon School of Management. Les retours et commentaires de ces chercheurs ont permis de clarifier et améliorer le questionnaire. Nous avons utilisé des questions filtres correspondant au sexe et à l'âge du répondant au début du questionnaire. Nous avons également inséré une question d'attention vers la fin du questionnaire pour s'assurer que les répondants ne répondaient pas de manière aléatoire au questionnaire : « *Si vous êtes toujours attentif cochez la case "Pas d'accord"* ». Finalement, nous avons fait appel à un panéliste français afin de d'obtenir 360 répondants (45 répondants par scénario).

2.1.3 Caractéristiques de l'échantillon

Sur 823 participants ayant complété le questionnaire, nous avons gardé uniquement 362 répondants après avoir vérifié la question d'attention et d'autres indicateurs de qualité que nous détaillerons dans la partie suivante « épuration de la base de données ». Sur ces répondants, 43,9 % sont des femmes et la moyenne d'âge est de 33,87 ans (ET = 15,36). Le tableau 35 présente les caractéristiques de l'échantillon de l'étude 4. Finalement, il n'y a pas de différence en termes d'âge et de genre entre les différentes conditions.

Tableau 35 - Caractéristiques de l'échantillon de l'étude 4

	Echantillon étude 4
Sexe	Femme = 43,9 % Homme = 56,1 %
Age	Moyenne= 33,87 Ecart-type = 15,36
Causes de rupture	Prix = 50,3 % Echec de service = 49,7 %
Total	N = 362

2.2 Sélection et validation des outils de mesure

Nous avons utilisé les méthodes statistiques et la syntaxe SPSS présentée dans Hayes (2018) pour estimer deux équations représentant le modèle de recherche, représentées sous la forme d'un diagramme statistiques dans la figure 17 :

$$M = iM + a_1X + a_2W + a_3Z + a_4XW + a_5XZ + a_6WZ + a_7XWZ + eM \quad (1)$$

$$Y = iY + bM + c'_1X + c'_2W + c'_3Z + c'_4XW + c'_5XZ + c'_6WZ + c'_7XWZ + eY \quad (2)$$

où X est la variable indépendante (stratégie de reconquête : communication post-échec vs communication générique), Y est la variable dépendante (reconsidération de l'entreprise), M est la variable médiatrice (investissement relationnel perçu), et W (causes de rupture) et Z (satisfaction à l'égard du concurrent) sont les variables modératrices. Les coefficients iM et iY sont des termes d'interception, a_1 représente la différence de moyenne en termes d'investissement relationnel perçu dans la relation (M) par rapport aux stratégies de reconquête (X), a_2 représente la différence de moyenne de l'investissement relationnel perçu par rapport à la cause de rupture, a_3 représente le lien entre la satisfaction à l'égard du concurrent (Z) et l'investissement relationnel perçu (M), a_4 représente l'influence de l'interaction entre la communication post-échec et la cause de rupture (XW) sur l'investissement perçu dans la relation (M), a_5 représente l'influence de l'interaction entre la stratégie de reconquête et la satisfaction à l'égard du concurrent (XZ) sur l'investissement relationnel perçu (M), a_6 représente l'influence de l'interaction entre la cause de rupture et la

satisfaction à l'égard du concurrent (WZ) sur l'investissement relationnel perçu (M), a_7 représente l'influence de l'interaction entre la stratégie de reconquête (X), la cause de rupture (W) et la satisfaction à l'égard du concurrent (Z) sur l'investissement relationnel perçu (M), b représente la force du lien entre l'investissement relationnel perçu (M) et la reconsidération de l'entreprise (Y), c'_1 représente le lien entre la stratégie de reconquête (X) et la reconsidération de l'entreprise (Y) en contrôlant M, c'_2 représente le lien entre la cause de rupture (W) et la reconsidération de l'entreprise (Y), c'_3 fait référence au lien entre la satisfaction à l'égard du concurrent (Z) et l'investissement relationnel perçu (M), c'_4 représente l'influence de l'interaction entre la stratégie de reconquête (X) et la cause de rupture (W) sur la reconsidération de l'entreprise (Y), c'_5 représente l'influence de l'interaction entre la stratégie de reconquête (X) et la satisfaction à l'égard du concurrent (Z) sur la reconsidération de l'entreprise (Y), c'_6 représente l'influence de l'interaction entre la cause de rupture (W) et la satisfaction à l'égard du concurrent (Z) sur la reconsidération de l'entreprise (Y), c'_7 représente l'influence de l'interaction entre la stratégie de reconquête (X), la cause de rupture (W) et la satisfaction à l'égard du concurrent (Z) sur la reconsidération de l'entreprise (Y) et eM et eY sont les résidus de la régression.

Figure 17 - Le modèle de médiation de l'influence de la stratégie de reconquête (X) sur la reconsidération de l'entreprise (Y) via l'investissement relationnel perçu (M) modérée par la cause de rupture (W) et la satisfaction à l'égard du concurrent (Z)

Diagramme conceptuel

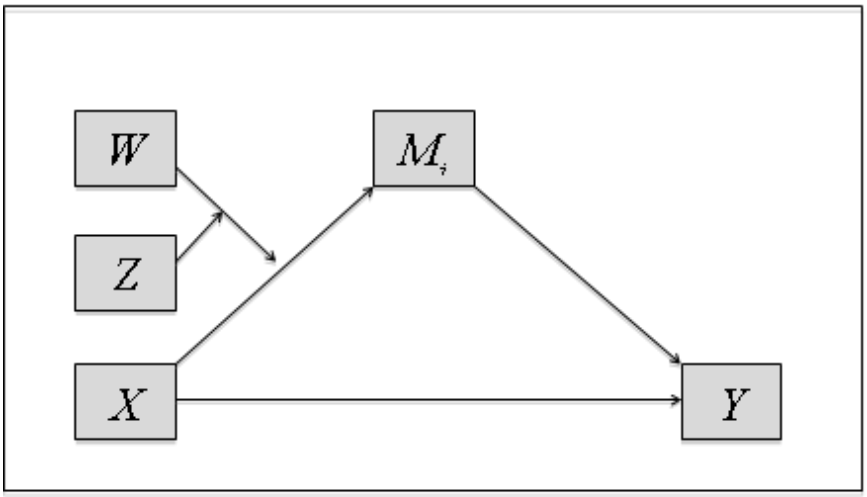
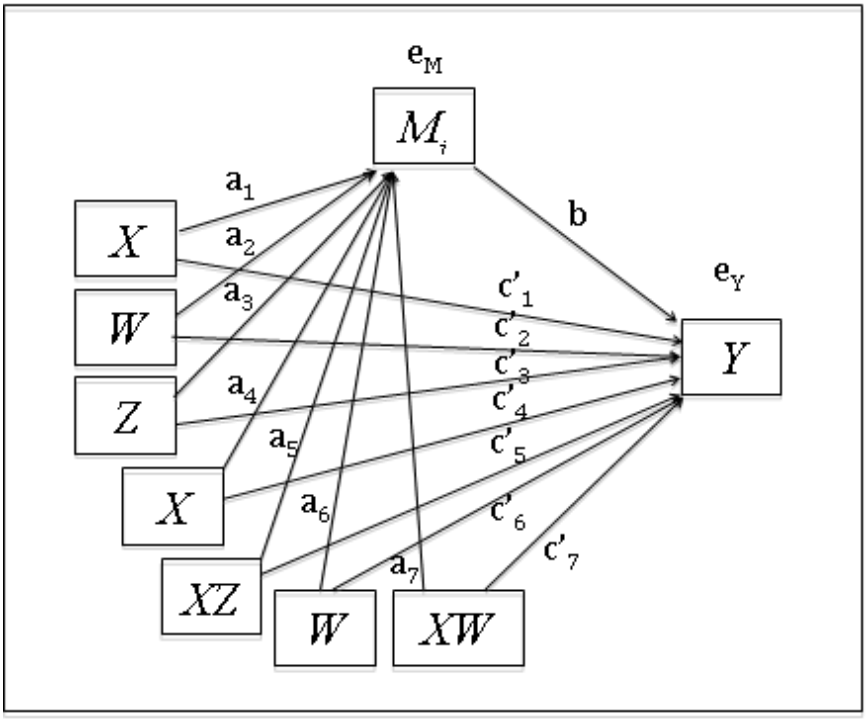


Diagramme statistique



2.2.1 Épuration de la base de données

Après avoir calculé à l'aide du logiciel G*POWER que notre échantillon devrait être aux alentours de 200 répondants, nous avons eu recours à un panéliste professionnel français. A posteriori, le « *power* » délivré par G*POWER avec 362 répondants, soit au moins 45 répondants par scénario, est de 0,99, ce qui confirme l'adéquation entre notre modèle et la taille de l'échantillon. L'échantillon de l'étude 4 comportait 823 répondants. Nous avons supprimé les répondants n'ayant pas répondu correctement à la question d'attention (188 répondants) ; qui répondaient trop lentement (Moyenne + 2 écart-types = 10 minutes +/- 7,6 minutes), 123 répondants supprimés) ou trop rapidement (moyenne - 2 écart-types, 23 répondants supprimés) ; les répondants qui n'avaient pas répondu correctement à la question portant sur leur cause de rupture (124 répondants supprimés). Nous avons ensuite vérifié pour chacune des variables la symétrie (*skewness* inférieur à |1|) et l'aplatissement (*Kurtosis* inférieur à |1,5|) pour s'assurer qu'il n'y avait pas de données aberrantes et que les variables suivaient bien une loi normale (Carricano et al., 2010 ; Hair et al., 2017). Cette phase a conduit à la suppression de 3 répondants. Notre échantillon final est donc de 362 répondants.

2.2.2 Présentation et validation des échelles de mesure

Nous avons réalisé les analyses de données exploratoires et confirmatoires pour les traitements des échelles de mesures avec les logiciels IBM SPSS Statistics version 20 et IBM SPSS Amos version 26. Nous avons suivi la procédure présentée dans le chapitre 5. Les échelles de mesure sont présentées en annexe 4, les items sont associés à des échelles de mesures de type Likert à sept échelons allant de 1 « pas du tout d'accord » à 7 « tout à fait d'accord » ou de type sémantique différentielle à sept points.

L'ensemble de nos construits présente des indices KMO supérieurs à 0,7 sauf pour la variable de contrôle « recherche de variété » (KMO = 0,5), de la même manière que dans l'étude précédente. De plus, le test de Bartlett est significatif pour l'ensemble des variables retenus. Nous décidons néanmoins de conserver la variable de contrôle « recherche de variété » à l'instar de l'étude 3, car elle est composée uniquement de deux items de mesure. Elle est également faiblement corrélée au médiateur et à notre variable dépendante (tableau 46). Les données sont donc factorisables. Tous nos items ont une qualité de représentation et un coefficient structurel supérieurs à 0,7.

La majorité de nos échelles comportent 4 items, à l'exception de nos variables de contrôles et de la variable d'investissement dans la relation. Ainsi, nous pouvons réaliser une analyse confirmatoire pour ces construits car les méthodes d'équations structurelles demandent au préalable d'avoir au moins 4 items de mesure par variable (Iacobucci, 2010). Les qualités psychométriques de la variable « investissement relationnel » ne pourra être discutée qu'à partir de l'analyse factorielle confirmatoire du modèle de mesure global.

2.2.3 Présentation et vérification des instruments de mesure

2.2.3.1 Analyses factorielles exploratoires et confirmatoires des instruments de mesure

2.2.3.1.1 Investissement relationnel perçu

Nous avons mesuré l'investissement dans la relation en adaptant les items de De Wulf et ses collègues (2001) (tableau 36).

Tableau 36 - Items de mesure de l'investissement relationnel perçu

Nom de l'item	Énoncé de l'item : « Pour les éléments suivants, vous diriez que...»
EFFORT_ENT1	L'opérateur ABC fait des efforts pour reconquérir ses clients partis à la concurrence.
EFFORT_ENT2	L'opérateur ABC fait des efforts pour renouer la relation avec ses clients partis.
EFFORT_ENT3	L'opérateur ABC se soucie de reconquérir les clients perdus.

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire sont satisfaisants (tableau 37). En effet, l'indice de KMO est de 0,735 et permet donc de factoriser les données. L'échelle est unidimensionnelle et explique 84,13 % (> 60 %) de la variance. De plus, la qualité de représentation (communalités) et les coefficients structurels (*loadings*) sont satisfaisants (> 0,7 et > 0,5). Enfin, la cohérence interne de l'échelle est vérifiée par l'alpha de Cronbach (α = 0,904).

Tableau 37 - Résultats de l'AFE de l'échelle de l'investissement relationnel perçu

Items	**KMO** = 0,735 **Bartlett** : χ^2 = 730,764; **ddl** = 3; p < 0,001	
	Communalités (qualité de représentation)	Coeff. structurels (*loadings*)
EFFORT_ENT1	0,851	0,922
EFFORT_ENT2	0,881	0,939
EFFORT_ENT3	0,792	0,890
Valeur propre	2,52	
Variance expliquée	84,13%	
Alpha de Cronbach	0,904	

Comme indiqué précédemment, nous ne pouvons pas procéder à l'AFC car cette variable est mesurée par trois items. Nous pourrons examiner la validité de cette mesure dans le cadre du test du modèle de mesure global.

2.2.3.1.2 La reconsidération de l'entreprise

De la même manière que pour l'étude 3, nous avons mesuré la reconsidération de l'entreprise en adaptant les items issus de l'intention de revenir de Tokman et al. (2007) et la volonté de retour de Pick et al. (2015) (tableau 38).

Tableau 38 - Items de mesure de la reconsidération de l'entreprise

Nom de l'item	Énoncé de l'item : « Vous diriez que... »
RECONSIDERATION1	Il est probable que je choisisse à nouveau le fournisseur ABC dans l'avenir.
RECONSIDERATION2	Si l'occasion se présente, j'ai l'intention de souscrire à nouveau chez le fournisseur ABC.
RECONSIDERATION3	J'ai l'intention de revenir chez le fournisseur ABC.
RECONSIDERATION4	Je compte privilégier le fournisseur ABC dans l'avenir.

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire sont satisfaisants (tableau 39). En effet, l'indice de KMO est de 0,863 et permet de factoriser les données. L'échelle est unidimensionnelle et explique 94,55 % (> 60 %) de la variance. De plus, la qualité de représentation (communalités) et les coefficients structurels (*loadings*) sont satisfaisants (> 0,7 et > 0,5). Enfin, la cohérence interne de l'échelle est vérifiée par l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0{,}981$).

Tableau 39 - Résultats de l'AFE de l'échelle de reconsidération de l'entreprise

Items	**KMO** = 0,873 **Bartlett** : χ^2 = 2412,108; **ddl** = 6; $p < 0{,}001$	
	Communalités (qualité de représentation)	Coeff. structurels (*loadings*)
RECONSIDERATION1	0,953	0,976
RECONSIDERATION2	0,959	0,979
RECONSIDERATION3	0,947	0,973
RECONSIDERATION4	0,922	0,960
Valeur propre	3,78	
Variance expliquée	94,55 %	
Alpha de Cronbach	0,981	

Les indices d'ajustement de l'AFC sont satisfaisants (tableau 40). De plus, l'ensemble des coefficients structurels standardisés sont significatifs et respectent la norme ($\lambda_i > 0,7$), tout comme les contributions factorielles ($R^2 > 0,5$). Finalement, le calcul du Rhô de Jöreskog ($\rho = 0,982$) et de l'AVE (0,932) permettent de confirmer la fiabilité et qualité psychométrique de cette mesure.

Tableau 40 - Indices d'ajustement du modèle de mesure de reconsidération de l'entreprise

Chi²	ddl	χ²/ddl	GFI	AGFI	RMSEA	SRMR	NFI	CFI	TLI	IFI
0,150	1	0,150	1,00	0,998	0,00	0,002	1,00	1,002	1,005	1,00

2.2.3.2 Évaluation du modèle de mesure global

À l'instar de l'étude 3 présentée dans le chapitre 5, il est important de mesurer l'ajustement du modèle de mesure dans sa globalité une fois la fiabilité et la validité convergente de chaque construit vérifiées. Notre modèle de mesure global comporte ainsi deux construits et sept items de mesure. Ces items ont été attribués à leur variable latente respective conformément aux résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires précédemment réalisées. Les qualités d'ajustement du modèle de mesure global sont satisfaisantes (tableau 41). De plus, les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire du modèle de mesure global montrent que l'ensemble des indicateurs est satisfaisant (cf. tableau 42). En particulier, les coefficients structurels standardisés des items associés à l'investissement relationnel perçu sont significatifs et supérieurs ou égaux à 0,8.

Tableau 41 - Indices d'ajustement du modèle de mesure global

Chi²	ddl	χ²/ddl	GFI	AGFI	RMSEA	SRMR	NFI	CFI	TLI	IFI
7,608 (p>0,05)	9	0,845	0,994	0,982	0,010	0,027	0,998	1,000	1,000	1,000

Tableau 42 - Analyse factorielle confirmatoire du modèle de mesure global

Items	Valeur des λ_i	
	F1	F2
EFFORT_ENT1	0,885	
EFFORT_ENT2	0,935	
EFFORT_ENT3	0,800	
RECONSIDERATION1		0,965
RECONSIDERATION2		0,984
RECONSIDERATION3		0,960
RECONSIDERATION4		0,946
α	0,904	0,981
ρ	0,907	0,981
AVE	0,766	0,929

Les résultats relatifs à la validité discriminante sont satisfaisants : la corrélation au carré entre les concepts est inférieure à l'AVE de chacun d'entre eux (tableau 43).

Tableau 43 - Test de la validité discriminante entre les deux concepts de l'étude

Test de validité discriminante entre l'ensemble des construits de l'étude 4		
	1	**2**
1. Reconsidération de l'entreprise	**0,929**[a]	
2. Investissement relationnel perçu	*0,498***[b]	**0,766**

[a] Les AVE sont présentées en diagonale du tableau, en gras

[b] Les corrélations sont représentées en italique dans le tableau

2.2.3.3 Vérification du biais de variance commune

De manière similaire à l'étude 3, nous utilisons le test du facteur unique de Harman pour contrôler la présence du biais de variance commune (Babin et al., 2016). Le test est réalisé en conduisant une analyse factorielle exploratoire sur SPSS avec tous les items utilisés après la phase d'épuration. Puis, nous extrayons un seul facteur à l'issu de l'analyse. Les résultats montrent que le facteur unique explique à lui seul 36,15 % de la variance totale ce qui est en dessous du maximum préconisé par Babin et al. (2016). De ce fait, le biais de variance commune n'est pas un problème dans notre étude. Comme pour l'étude 3, nous menons une deuxième vérification du biais de variance commune en utilisant les procédures

de corrélation partielle pour plus de robustesse. Les indices d'ajustement (tableau 44) sont dégradés. Nous concluons donc que ce biais n'existe pas dans notre modèle.

Tableau 44 - Indices d'ajustement du modèle de mesure globale de l'étude 4 avec la variable de biais de variance commune

Chi²	ddl	χ^2/ddl	GFI	AGFI	RMSEA	SRMR	NFI	CFI	TLI	IFI
3292,557 (p<0.05)	21	156,788	0,273	0,031	0,657	1,978	0	0	0	0

2.3 Résultats de l'étude

Le tableau 46 présente les statistiques descriptives et les corrélations entre les variables continues de notre modèle. Il montre que les corrélations entre les variables de contrôle et la variable médiatrice d'investissement relationnel perçu (M) sont non significatives ($p > 0,01$). Les corrélations entre la variable dépendante et les variables de contrôle sont inexistantes ($p > 0,01$) ou relativement faibles ($r < 0,2$). Comme le montre le tableau 47, le pourcentage de variance expliquée par ces variables de contrôle est assez faible ($R^2 = 0,022$) par rapport au pourcentage de variance expliquée par notre modèle ($R^2 = 0,475$). Ainsi, toutes nos variables de contrôle peuvent être traitées comme telles (Atinc et al., 2012).

Notre cadre conceptuel postulait d'abord que (1) la cause de rupture modérerait la relation indirecte entre la communication post-échec et la reconsidération de l'entreprise via l'investissement relationnel perçu, et que (2) cette médiation modérée dépendrait de la satisfaction à l'égard du concurrent. Nous avons donc émis l'hypothèse d'une médiation doublement modérée (Dawson et Richter, 2006).

Dans un premier temps, nous avons réalisé une ANCOVA dans laquelle la stratégie de reconquête, la cause de rupture et la satisfaction à l'égard de la concurrence ont été considérés comme des facteurs fixes, l'investissement relationnel perçu était notre variable dépendante et les variables de contrôle ont été considérées comme covariables (tableau 45). Les résultats de l'ANCOVA ont révélé des effets principaux significatifs de la stratégie de reconquête ($F (1,350) = 31,69$, $p < 0,001$) et de la cause de rupture ($F (1,350) = 13,53$, $p < 0,001$) et dans

une moindre mesure de la satisfaction vis-à-vis de la concurrence (F (1,350) = 5,76, p = 0,06) sur la reconsidération de l'ancien fournisseur.

Les résultats montrent également une interaction triple significative entre la stratégie de reconquête, les causes de rupture et la satisfaction à l'égard de la concurrence (F (1,350) = 3,9, p = 0,049). Afin de tester notre hypothèse de médiation doublement modérée, nous utilisons la macro PROCESS. Les résultats (tableau 47) sont commentés dans la partie suivante.

Tableau 45 - Résultats de l'ANCOVA concernant le modèle de l'étude 4

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Constante	208,366	1	208,366	125,471	0,000
Genre	0,462	1	0,462	0,278	0,598
Age	2,734	1	2,734	1,647	0,200
Recherche de variété	2,064	1	2,064	1,243	0,266
Coûts de changement	0,001	1	0,001	0,001	0,981
Stratégie de reconquête (X)	52,532	1	52,532	31,693	0,001
Cause de rupture (W)	22,465	1	22,465	13,527	0,001
Satisfaction concurrent (Z)	5,764	1	5,764	3,471	0,063
X * W	15,156	1	15,156	9,126	0,003
X * Z	0,463	1	0,463	0,279	0,598
W * Z	1,477	1	1,477	0,889	0,346
X * W * Z	6,477	1	6,477	3,900	0,049
Erreur	581,234	350	1,661		
Total	10638,667	362			

R^2 = 0,154 (R^2 ajusté = 0,128)

Tableau 46 - Statistiques descriptives et corrélations

			t			
Variables	M	SD	1	2	3	4
1. Investissement relationnel perçu	5,243	1,380	1			
2. Reconsidération de l'entreprise	4,125	1,929	0,498**	1		
3. Coûts de changement	3,742	1,369	0,030	0,014	1	
4. Recherche de variété	3,896	1,197	0,052	0,117*	-0,098	1

Note. n = 362 répondants ** p < .01 * p < .05

Tableau 47 - Coefficients pour le modèle de processus conditionnel [a]

	Conséquence					
	M (Investissement relationnel perçu)			Y (Reconsidération de l'entreprise)		
Antécédent [b]	Coeff	ES	*p*	Coeff	ES	*p*
Sexe	0,078	0,148	0,598	-0,425	0,205	0,043
Age	0.002	0.005	0,743	-0,010	0,007	0,141
Coûts de changement	0,038	0,054	0,481	0,028	0,074	0,708
Recherche de variété	0,066	0,063	0,293	0,18	0,087	0,043
	$R^2 = 0,005$			$R^2 = 0,022$		
	$F(4,357) = 0,466$, $p = 0,760$			$F(4,357) = 3.040$, $p = 0,017$		
X (CG vs CPE)	0,767	0,136	< 0,001	0,041	0,152	0,786
M (Investissement dans la relation)	-	-	-	0,565	0,057	< 0,001
W (prix vs service)	-0,500	0,136	<.001	-1,612	0,148	< 0,001
Z (sat vs insat)	-0,254	0,136	0,063	-0,949	0,146	< 0,001
X × W	0,821	0,272	0,003	-0,421	0,294	0,154
X × Z	0,143	0,272	0,597	0,109	0,290	0,708
W × Z	0,259	0,275	0,364	0,256	0,295	0,382
X × W × Z	1,077	0,545	0,049	0,410	0,586	0,485
Constante	4,677	0,418	<0,001	1,676	0,520	< 0,001
	$R^2 = 0.306$			$R^2 = 0.475$		
	$F(7,296) = 18.6$, $p < .001$			$F(9,294) = 29.5$, $p < .001$		

Note. n= 362 répondants. Bootstrap N= 5,000. Les coefficients non-standardisés sont indiqués.

[a] Contrôle du sexe, de l'âge, des coûts de changement et de la recherche de variété.
[b] X est la variable dépendante Communication Post-Échec (CPE) vs Communication Générique (CG). M est le médiateur Investissement relationnel perçu. W est le premier modérateur Cause de rupture (prix vs échec du service). Z est le second modérateur Satisfaction vis-à-vis du concurrent (insatisfait vs satisfait).

2.3.1 Test de l'hypothèse H_4 : Les causes de rupture (W) modèrent la relation indirecte de la communication post-échec (X) sur la reconsidération de l'entreprise (Y) par l'intermédiaire de l'investissement relationnel perçu (M), et cela dépend de la satisfaction du client vis-à-vis du concurrent (Z)

Les causes de rupture (W) modèrent la relation indirecte de la communication post-échec (X) sur la reconsidération de l'entreprise (Y) par l'intermédiaire de l'investissement relationnel perçu (M), et cela dépend de la satisfaction du client vis-à-vis du concurrent (Z).

Le tableau 47 montre des effets significatifs directs de l'investissement relationnel perçu, la cause de rupture et la satisfaction à l'égard du concurrent sur la reconsidération de l'entreprise ($p < 0,001$). L'effet positif de l'investissement relationnel perçu (M) sur la reconsidération de l'entreprise est significatif ($\beta = 0,565$, $p < 0,001$), de manière cohérente avec la littérature en marketing relationnel (De Wulf, Odekerken-Schröder et Iacobucci, 2001 ; Palmatier et al., 2006). En outre, les causes de rupture ont un effet direct ($\beta = 0,767$, $p < 0,001$) sur l'investissement perçu dans la relation, ce qui signifie que les clients qui sont partis pour des raisons liées au prix perçoivent plus d'investissement dans la relation de la part du fournisseur de service comparativement aux clients qui sont partis en raison d'une défaillance du service ($M_{prix} = 5,485$, $M_{service} = 4,998$, $p < 0,05$). Cela est cohérent avec les résultats de l'étude 2 et la littérature dans le champ du management de la reconquête clients (Kumar, Bhagwat et Zhang, 2015 ; Tokman, Davis et Lemon, 2007). En effet, un échec de service dégrade durablement la relation (Grégoire et al., 2009 ; Kumar et al., 2015). Enfin, les résultats montrent un effet direct significatif de la satisfaction envers le concurrent sur la reconsidération de l'entreprise ($\beta = - 0,949$, $p < 0,001$). Comme attendu, les clients insatisfaits de leur fournisseur actuel sont plus disposés à revenir à leur fournisseur initial comparativement aux clients satisfaits ($M_{insat} = 4,674$, $M_{sat} = 3,582$, $p < 0,05$). Ces résultats sont conformes à ceux de Tokman et al. (2007), qui montrent que le fait d'être satisfait du nouveau fournisseur de services est négativement lié à la reconsidération du fournisseur de services ; et à Grégoire et al. (2009) qui suggèrent que les clients satisfaits d'une alternative auront un plus grand désir d'évitement. De plus, les effets directs conditionnels et inconditionnels de la communication post-échec (X) sur la reconsidération de l'entreprise (Y) sont non significatifs ($p > 0,1$).

Nos résultats montrent un effet significatif de la stratégie de reconquête sur l'investissement relationnel perçu ($\beta = 1,375$, $p < 0,05$). Conformément aux résultats de Van

Vaerenbergh et ses collègues (2012), nous observons que la communication post-échec (vs une communication générique) est un moyen efficace pour montrer aux clients les efforts qu'une entreprise met en place pour eux (M_{CPE} = 5,622, M_{CG} = 4,868, p < 0,001). Le lien indirect de la stratégie de reconquête sur la reconsidération de l'entreprise via l'investissement relationnel perçu est significatif et l'indice de médiation est 0,537 avec un intervalle de confiance bootstrap compris entre [0,319 et 0,782], signalant ainsi que l'investissement relationnel perçu est un médiateur de la relation entre la communication post-échec et la reconsidération de l'entreprise. Le lien direct de la communication post-échec sur la reconsidération de l'entreprise n'étant pas significatif (p > 0,05), la médiation est donc totale.

Nous montrons également que cette médiation est modérée par les causes de rupture (β = 0,821, p < 0,05 avec un indice de médiation modérée de 0,496 et un intervalle de confiance bootstrap compris entre [0,168 et 0,841]). La communication post-échec (vs communication générique) permet d'obtenir plus de perception d'investissement relationnel pour les clients partis suite à un échec de service ($M_{CPE\ service}$ = 5,578, $M_{CG\ service}$ = 4,419, p < 0,05) mais pas pour ceux partis pour le prix ($M_{CPE\ prix}$ = 5,667, $M_{CI\ prix}$ = 5,308, p > 0,05).

Finalement, afin de tester notre modèle, nous avons effectué une analyse de médiation doublement modérée à l'aide des syntaxes de la macro Process, en utilisant le bootstrapping avec extraction répétée de 5 000 échantillons (Hayes, 2018). L'indice de médiation modérée est de 0,609, avec un intervalle de confiance bootstrap de [0,012 à 1,245] excluant le zéro. La médiation de l'effet de la communication post-échec sur la reconsidération de l'entreprise par l'investissement relationnel perçu est donc bien doublement modérée par la cause de rupture et la satisfaction envers le concurrent.

Comme le montre le tableau 47, l'interaction entre la communication post-échec (X), les causes de rupture (W) et la satisfaction à l'égard du concurrent (Z) influence significativement l'investissement relationnel perçu (M) (a_7 = 1,077, p = 0,049). L'effet de la communication post-échec sur l'investissement relationnel perçu dépend donc des causes de rupture et de la satisfaction à l'égard du concurrent. La figure 18 illustre la forme de ces interactions.

Parmi les clients partis qui sont insatisfaits du concurrent, l'effet de la communication post-échec sur l'investissement relationnel perçu n'est pas significativement modéré par la cause de rupture, θ XW→M|(Z = - 0,5) = 0,282 ; F(1, 350) = 0,534, p = 0,465 (tableau 48). Comme le montrent les résultats présentés dans le tableau 50, quelle que soit la cause de

rupture, la stratégie de communication post-échec permet d'augmenter l'investissement relationnel perçu ($M_{CPE\ X\ Prix}$ = 6,033, $M_{CG\ X\ prix}$ = 5,336, $p < 0,05$; $M_{CPE\ X\ service}$ = 5,544, $M_{CG\ X\ service}$ = 5,565, $p < 0,05$). Nous validons ainsi notre hypothèse H_{4a}.

Au contraire, parmi les clients partis et qui sont satisfaits de leur concurrent θ XW→M|(Z = 0,5) = 1,359 ; F(1, 350) = 12,520, $p < 0,001$ (tableau 49), la cause de rupture modère significativement l'effet de la communication post-échec (X) sur l'investissement relationnel perçu (M) de sorte que la communication post-échec (vs communication générique) augmente l'investissement relationnel perçu pour les clients partis suite à un échec de service (M_{CPE} = 5,618, M_{CG} = 4,243, $p < 0,01$) mais pas pour les clients partis à cause du prix (M_{CPE} = 5,309, M_{CG} = 5,294, $p > 0,05$).

Ces résultats montrent que l'effet de la stratégie de reconquête sur l'investissement relationnel perçu est doublement modéré par la cause de rupture et la satisfaction à l'égard du concurrent (tableau 49), de sorte que parmi les clients satisfaits du concurrent, la communication post-échec (vs communication générique) permet un investissement relationnel perçu plus important pour les clients partis en raison d'une défaillance du service (β = 1,375, $p < 0,001$) par rapport aux clients partis pour le prix (β = 0,016, $p > 0,05$). L'investissement dans la relation influençant positivement la reconsidération de l'entreprise, et l'indice de médiation modérée est de 0,609, avec un intervalle de confiance bootstrap de [0,012 à 1,245] (tableau 50), nous validons ainsi notre hypothèse H_{4b}.

Ces résultats suggèrent, à l'appui de H_4, que la communication post-échec (par rapport à une communication générique), parmi les clients qui ont quitté l'entreprise il y a moins de deux ans et qui sont satisfaits de la concurrence, permet une plus grande reconsidération de l'entreprise par le biais d'un investissement relationnel perçu plus élevé pour ceux qui ont quitté l'entreprise en raison d'une défaillance du service. Cette stratégie n'est pas plus efficace pour les clients partis pour des raisons liées au prix il y a moins de deux ans et étant satisfait de la concurrence.

Figure 18 - Représentation de l'effet de l'interaction entre la communication post-échec, la cause de rupture, la satisfaction à l'égard du concurrent sur l'investissement relationnel perçu dans la relation

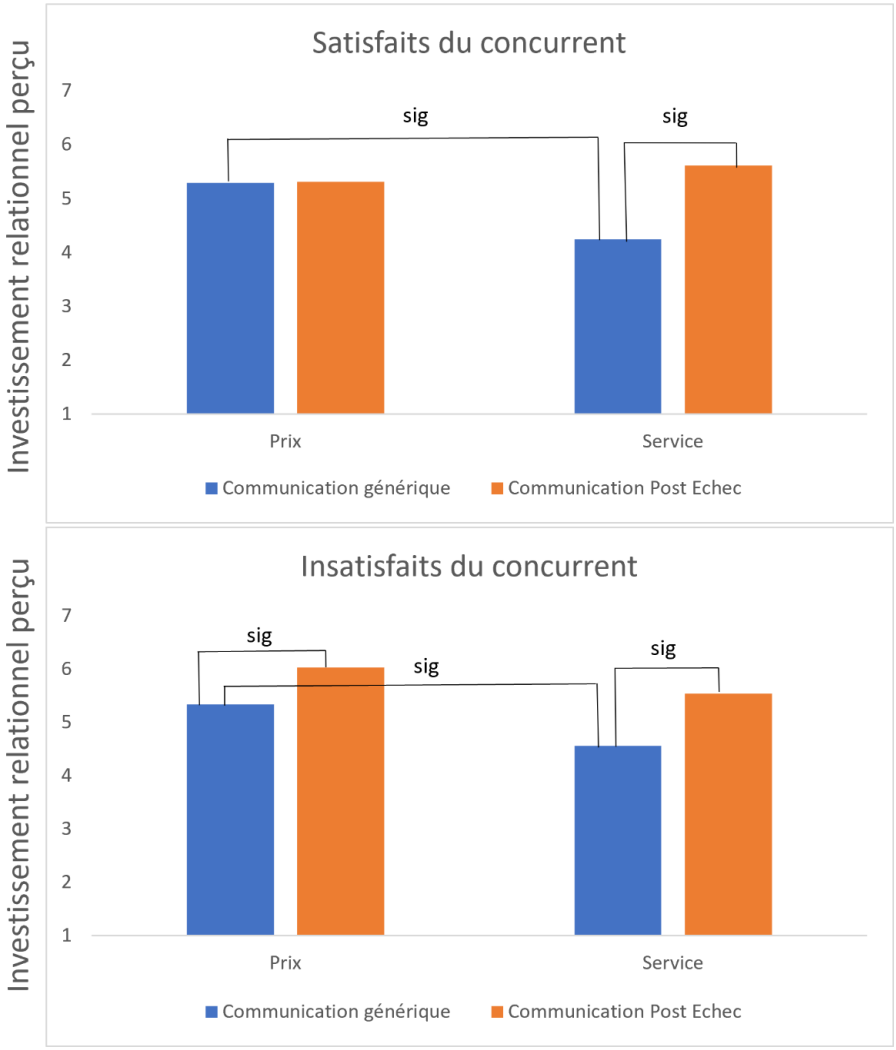


Tableau 48 - Effets conditionnels de l'interaction entre la stratégie de reconquête et la cause de rupture dans la prédiction de l'investissement relationnel perçu[a] aux valeurs du deuxième modérateur satisfaction à l'égard du concurrent

Valeurs de Z	Effets conditionnels indirect sur M				
	Effet	F	ddl1	ddl2	*p*
Insatisfait de la concurrence (Z = -0,5)	0,282	0,534	1	350	0,465
Satisfait de la concurrence (Z = 0,5)	1,359	12,520	1	350	< 0,001

Note. n = 362 Répondants. Bootstrap N = 5,000. Les coefficients non-standardisés sont indiqués.
[a] Contrôle du sexe, de l'âge, des coûts de changement et de la recherche de variété.

Tableau 49 - Effets conditionnels de la stratégie de reconquête dans la prédiction de l'investissement relationnel perçu[a] aux valeurs des modérateurs (cause de rupture et satisfaction à l'égard du concurrent)

(W) Causes de rupture	(Z) Satisfaction à l'égard du concurrent	Effets conditionnels direct sur M [b]				
		Effet	ES	*p*	BCaL95	BCaU95
Prix	Insatisfait	0,698	2,566	0,011	0,163	1,232
Prix	Satisfait	0,016	0,270	0,954	-0,515	0,546
Service	Insatisfait	0,980	0,274	< 0,001	0,440	1,519
Service	Satisfait	1,375	0,272	< 0,001	0,839	1,910

Note. n = 362 Répondants. Bootstrap N = 5,000. Les coefficients non-standardisés sont indiqués. BCaL95 = 95 % de l'intervalle de confiance limite inférieure. BCaU95 = 95 % de l'intervalle de confiance limite supérieure.
[a] Contrôle du sexe, de l'âge, des coûts de changement et de la recherche de variété.
[b] Les intervalles de confiance corrigés du biais et accélérés (BCa = *biased corrected and accelerated*) sont rapportés.

Tableau 50 - Effets conditionnels de médiation doublement modérée dans la prédiction de la reconsidération de l'entreprise[a] (Y)

Valeurs du deuxième modérateur Z	Effets conditionnels direct sur Y [b]			
	Effet	ES	BCaL95	BCaU95
Indice de la médiation doublement modérée	0,609	0,322	0,012	1,245
Insatisfait (Z = -0.5)	0,159	0,204	-0,234	0,552
Satisfait (Z = 0.5)	0,768	0,241	0,303	1,245

Note. n = 362 Répondants. Bootstrap N = 5,000. Les coefficients non-standardisés sont indiqués. BCaL95 = 95% de l'intervalle de confiance limite inférieure. BCaU95 = 95 % de l'intervalle de confiance limite supérieure.

[a] Contrôle du sexe, de l'âge, des coûts de changement et de la recherche de variété.

[b] Les intervalles de confiance corrigés du biais et accélérés (BCa = *biased corrected and accelerated*) sont rapportés.

Section 3 – Discussion de l'étude 4

Le tableau 51 fait part des hypothèses validées et réfutées.

Tableau 51 - Tableau récapitulatif des conclusions concernant les tests des hypothèses de l'étude 4

N°	Formulation de l'hypothèse	Résultat du test
H_4	Les causes de rupture (W) modèrent la relation indirecte entre la communication post-échec (X) et la reconsidération de l'entreprise (Y) par l'intermédiaire de l'investissement relationnel perçu (M), et cela dépend de la satisfaction du client vis-à-vis du concurrent (Z), de sorte que :	
H_{4a}	a) dans le cas où les clients sont insatisfaits du concurrent, la communication post-échec (par rapport à la communication générique) permet une plus grande reconsidération de l'entreprise par l'intermédiaire de l'investissement relationnel perçu quelle que soit la cause de départ des clients.	Validée
H_{4b}	b) dans le cas où les clients sont satisfaits du concurrent, la communication post-échec (par rapport à la communication générique) permet une plus grande reconsidération de l'entreprise par l'intermédiaire de l'investissement relationnel perçu pour les clients qui sont partis en raison d'un échec du service.	Validée

Cette étude nous permet de tester une nouvelle stratégie de reconquête pour récupérer les clients les plus difficiles à reconquérir : ceux partis suite à un échec de service il y a moins de deux ans et étant satisfaits du fournisseur concurrent. Nous avons fait l'hypothèse que la communication post-échec est susceptible de contribuer à reconquérir les clients perdus dans la mesure où (1) elle vise à poursuivre la relation malgré la rupture et s'inscrit pour cela dans la phase post-recouvrement du parcours du réclamant et (2) elle tente de démontrer au client qu'il peut à nouveau faire confiance à l'entreprise qui a entrepris des efforts pour répondre à ses attentes.

En accord avec les travaux de Van Vaerenbergh et ses collègues (2012), nos résultats montrent dans un premier temps que la communication post-échec est une stratégie

permettant d'obtenir plus d'investissement relationnel perçu de la part des clients. De plus, nous montrons aussi que la communication post-échec a un effet indirect significatif sur la reconsidération de l'entreprise via l'investissement relationnel perçu. Cette médiation est par ailleurs totale car l'effet direct de la communication post-échec sur la reconsidération de l'entreprise n'est pas significatif. Nous répondons de ce fait à l'appel à de futures recherches de Van Vaerenbergh et al. (2012) qui proposaient aux chercheurs de tester les effets de la communication post-échec sur des clients ayant déjà quitté l'entreprise. Nous contribuons donc à la littérature sur le parcours du réclamant (*customer recovery journey*) en testant cette stratégie de communication post-échec dans le cadre de la reconquête clients. Nous contribuons également à la littérature sur le management de la reconquête en démontrant l'efficacité d'une nouvelle stratégie. Nous montrons en effet que le fait de mentionner la cause de rupture et d'informer le client perdu sur les actions de prévention permet d'augmenter les probabilités de reconquête (par rapport à une communication générique) via l'investissement relationnel perçu.

Nos résultats montrent également que l'efficacité de la communication post-échec est conditionnée par les causes de rupture. En effet, la communication post-échec augmente l'investissement relationnel perçu pour les clients partis suite à un échec de service et non pour ceux partis pour le prix. Ce résultat confirme que les causes de rupture sont un antécédent clé de la reconquête client (Kumar et al., 2015 ; Tokman et al., 2007). En effet, les clients partis pour le prix sont moins sensibles à la qualité de service de l'ancien fournisseur (Kumar et al., 2015) et la relation n'est donc pas aussi dégradée comparativement aux clients partis suite à un échec de service (étude 2). Il n'est donc pas nécessaire de reconnaître des torts ou de montrer que l'entreprise a progressé auprès des clients partis pour le prix. Identifier la cause de rupture permet de cibler les clients partis sensibles à une communication post-échec et éviter la perte de temps et de ressources pour mettre en place cette communication sur des clients insensibles à cette stratégie. Nous contribuons à la littérature sur le management de la reconquête en introduisant une nouvelle stratégie pour reconquérir les clients partis suite à un échec de service. Ceux-ci représentent par ailleurs la majorité des causes de rupture (Keaveney, 1995). Alors que les travaux de Kumar et al. (2015) montraient qu'une stratégie de reconquête à dominante service ne permettait pas de reconquérir des clients partis suite à un échec de service, nous sommes les premiers à apporter des preuves empiriques de l'efficacité d'une stratégie de reconquête ciblant ces clients.

Finalement, en ligne avec les résultats du chapitre 5, nous montrons que l'efficacité de la communication post-échec dépend également de la satisfaction à l'égard de la concurrence. Quand un client est insatisfait de la concurrence, peu importe sa cause de rupture initiale avec l'entreprise, sa reconsidération de l'entreprise augmente, via l'investissement relationnel perçu, avec une communication post-échec (par rapport à une communication générique). Ceci peut s'expliquer par le regret du client d'avoir quitté l'entreprise pour une alternative moins satisfaisante (Tokman et al., 2007). Lorsqu'il interagit avec le nouveau prestataire de services, il est probable qu'il compare le niveau de service actuel à celui qu'il a reçu de l'ancien prestataire. En utilisant l'ancien prestataire de services comme point de référence, le client regrettera son changement dans la mesure où le nouveau prestataire de services ne répond pas à la norme du point de référence (Tokman et al., 2007). Ainsi, si le client est insatisfait du nouveau fournisseur, une communication post-échec augmentera sa volonté de revenir peu importe sa cause de rupture initiale. A contrario, un client satisfait de la concurrence n'a aucune raison particulière de vouloir revenir. Malgré cela, nos résultats montrent que la communication post-échec permet d'augmenter la reconsidération de l'entreprise via l'investissement relationnel perçu des clients partis suite à un échec de service. Ils sont en cohérence avec les résultats de Van Vaerenbergh et ses collègues (2012), la communication post-échec est plus efficace sur les clients ayant vécu un échec de service. Les clients partis pour le prix n'ont pas nécessairement connu d'échec de service, leur investissement relationnel perçu est potentiellement élevé et la qualité des services n'est pas le déterminant de leur fidélité. Une communication post-échec est donc inutile pour cette cible et serait même une perte de temps et de ressources pour l'entreprise. Par ailleurs, un client ayant vécu un échec de service a une évaluation négative de l'entreprise. Une communication post-échec a un impact plus fort sur ces clients car les rencontres positives ont un impact plus fort sur les clients ayant une évaluation initiale négative (par rapport à une évaluation positive) du prestataire de services (Jones et Suh, 2000). La communication post-échec a ainsi un impact plus fort en termes d'investissement relationnel perçu sur les clients partis suite à un échec du service comparativement aux clients partis pour le prix. Nous contribuons ainsi à la littérature en management de la reconquête car nous montrons de manière empirique que la stratégie de communication post-échec est une stratégie efficace pour reconquérir ses clients les plus difficiles à récupérer (partis suite à un échec de service et satisfaits de la concurrence). Ceci est d'autant plus important que la majorité des causes de rupture est liée aux échecs de service (Keaveney, 1995). De plus, nous montrons que la stratégie de communication post-échec est bénéfique même lorsque le concurrent est satisfaisant.

Ainsi, nos résultats montrent dans quelles conditions la communication post-échec est la plus efficace. Ceci est primordial pour les entreprises car cette stratégie est coûteuse en termes de temps et de ressources. Elle nécessite au préalable un travail de recherche d'informations et d'adaptation du discours de reconquête. En identifiant les causes de rupture, une entreprise pourra utiliser cette stratégie en particulier pour les clients partis suite à un échec de service.

CONCLUSION CHAPITRE 6

Le chapitre 6 de ce travail doctoral avait pour objectif d'étudier l'efficacité d'une nouvelle stratégie de reconquête client. Plus particulièrement, nous avons étudié une stratégie pour reconquérir les clients partis suite à un échec de service il y a moins de deux ans et qui sont satisfaits de leur fournisseur actuel (les clients les plus difficiles à reconquérir). Ce chapitre nous a permis de répondre à une de nos questions de recherche : *Dans quelle mesure la communication post-échec est efficace pour reconquérir les clients partis à la concurrence suite à un échec de service ?*

À l'aide d'une expérimentation menée auprès de 362 répondants recrutés par un panéliste français, nous testons ainsi l'efficacité d'une communication post-échec axée sur la cause de rupture du client pour lui signifier que cette cause ne se reproduira plus. Nos résultats apportent des preuves empiriques de l'efficacité de cette stratégie en termes de reconsidération de l'entreprise, notamment par les clients qui quittent l'entreprise suite à un échec de service et qui sont satisfaits de la concurrence. En effet, la communication post-échec permet d'augmenter la reconsidération de l'entreprise via une plus grande perception de l'investissement relationnel comparativement à une communication de conquête n'évoquant pas la cause de rupture.

CONCLUSION GENERALE

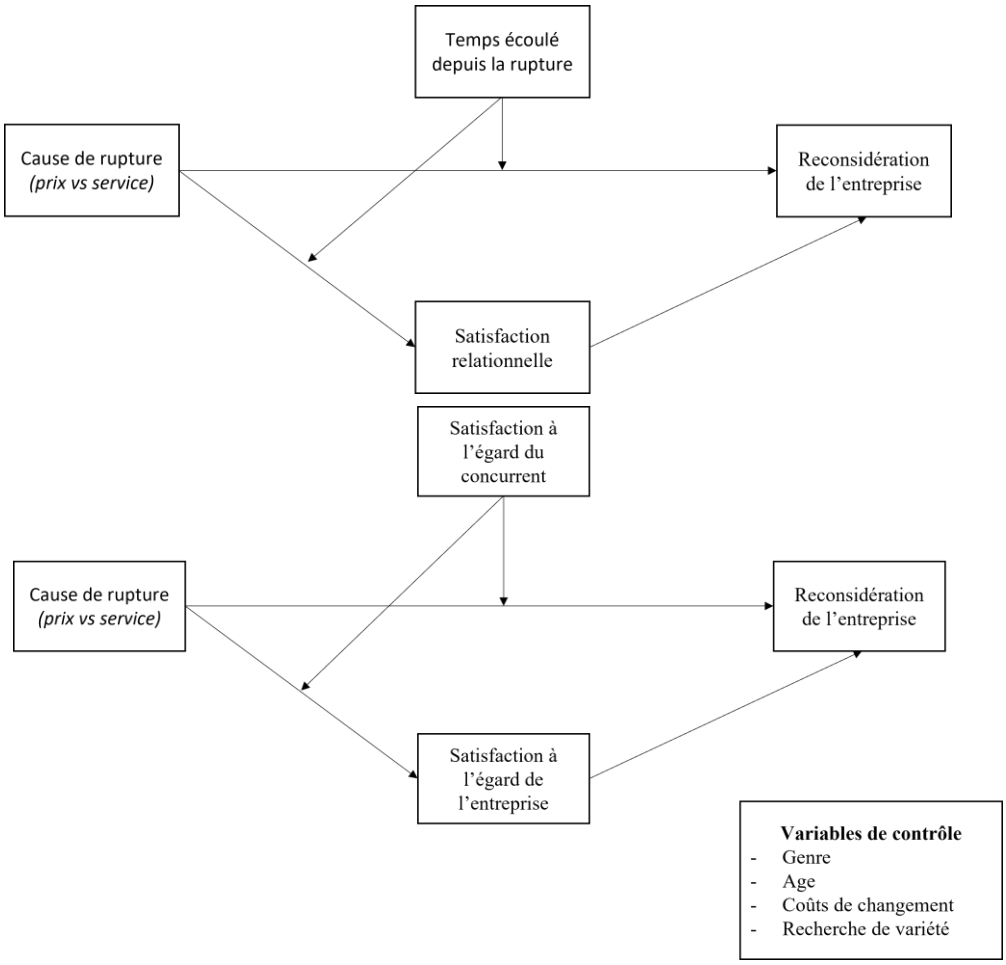
Ce travail doctoral étudie le management de la reconquête clients dans le champ du marketing relationnel. Plus particulièrement, cette thèse examine les antécédents de la reconsidération de l'entreprise ainsi qu'une nouvelle stratégie de reconquête. Stauss et Friege (1999) définissent le management de la reconquête client comme étant la planification, la réalisation et le contrôle de tous les processus qu'une entreprise met en place pour récupérer ses clients partis. À travers ce travail de recherche, nous montrons que les travaux dans ce champ de la littérature sont rares (Meire, 2021). Plus particulièrement, aucune recherche n'a donné de résultats concluant concernant une stratégie de reconquête efficace pour reconquérir les clients partis suite à un échec de service (e.g. Kumar et al., 2015). Ces derniers représentent par ailleurs la majorité des départs clients (Bogomolova, 2010 ; Keaveney, 1995). Ce manque peut d'une part s'expliquer par le fait qu'un départ client est généralement considéré comme la fin de la relation client entreprise selon la définition du marketing relationnel, à savoir la volonté d'une entreprise de créer, développer et maintenir une relation fructueuse avec ses clients (Morgan et Hunt, 1994). Ainsi, les managers et les collaborateurs faisant face à cet échec peuvent développer des mécanismes de défense (Homburg et Fürst, 2007) les poussant à éviter d'aborder la question des départs clients (Vomberg et al., 2020). D'autre part, le management de la reconquête repose à la fois sur une logique défensive (fidélité des clients), et une logique offensive (acquisition de clients). Or, la littérature en marketing relationnel a souvent présenté le marketing défensif par opposition au marketing offensif (Day, 1984 ; Fornell et Wernerfelt, 1987 ; Fornell et Westbrook, 1984). Ainsi, une approche plus centrée sur le parcours client permet d'envisager les connexions entre les différentes phases de la relation et de considérer la rupture comme un état transitoire (Court et al., 2009 ; Lemon et Verhoef, 2016).

Cette thèse de doctorat aborde dans les chapitres 3, 4, 5 et 6 les questions de recherche synthétisées dans la figure 19. La tableau 52 résume l'ensemble des collectes de données et le tableau 53 rappelle les hypothèses de recherche.

Nous avons discuté de nos résultats dans chacun des chapitres empiriques. Il nous reste cependant à discuter des résultats dans leur globalité, par rapport à la problématique générale de ce travail doctoral. De plus, il est essentiel de lier ces études afin d'en présenter les implications académiques et managériales.

Figure 19 - Récapitulatif des modèles conceptuels de la recherche

Chapitre 3	1. Quelles sont les motivations des clients reconquis et les conséquences de ce retour sur la qualité de la relation avec l'entreprise ?
Chapitre 4	2. Comment les causes de rupture influencent-elles la probabilité de reconquérir un client ?
Chapitre 4/5	3. Dans quelle mesure le temps écoulé depuis la rupture et la satisfaction vis-à-vis du fournisseur actuel sont-ils des déterminants de la reconquête client ?



Chapitre 6	4. Dans quelle mesure la communication post-échec est efficace pour reconquérir les clients partis à la concurrence suite à un échec de service ?

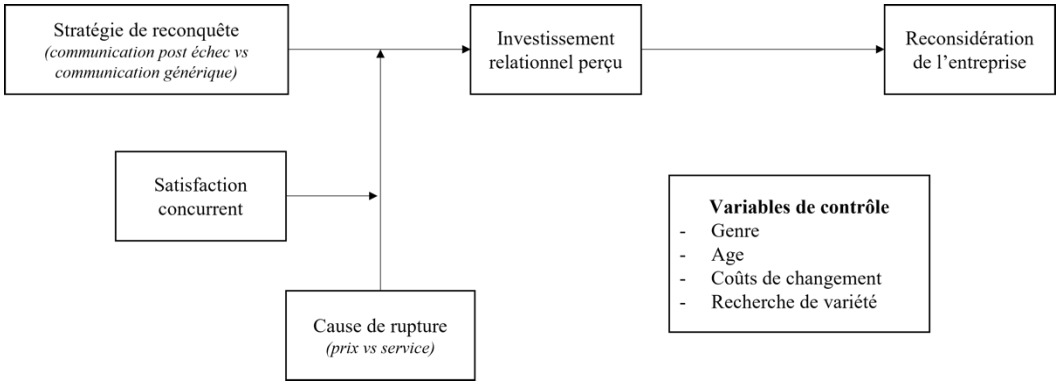


Tableau 52 - Récapitulatif des collectes de données menées

Etude	Type	Echantillon	Question de recherche (QR)	Hypothèses
1	Entretiens qualitatifs	22 répondants	QR1	
1	Collages projectifs	12 collages (24 répondants)	QR1	
2	Etude quantitative terrain	648 répondants	QR2 QR3	H_1 H_2
3	Etude quantitative via questionnaire	303 répondants	QR3	H_3
4	Expérimentation	362 répondants	QR4	H_4

Tableau 53 - Récapitulatif des hypothèses de recherche

Chapitre	Hypothèse	Enoncé	Etude
4	H_1	Les causes de rupture influencent la reconsidération de l'entreprise via la satisfaction relationnelle, de sorte que la satisfaction relationnelle est moins élevée (plus élevée) dans le cas d'un départ dû à une défaillance de service (au prix) et que la satisfaction relationnelle influence positivement la probabilité de reconquête.	2
4	H_{2a}	L'effet direct des causes de rupture sur la reconsidération de l'entreprise est modéré par le temps écoulé depuis la rupture, de sorte que les clients partis pour le prix ont une reconsidération de l'entreprise plus importante que les clients partis pour une défaillance de service, et cette	2

		différence s'accroît avec le temps.	
4	H_{2b}	L'effet indirect des causes de rupture sur la reconsidération de l'entreprise par le biais de la satisfaction relationnelle perçue est modéré par le temps écoulé depuis la rupture, de sorte que les clients partis pour le prix ont une plus forte satisfaction relationnelle, par rapport aux clients partis pour une défaillance de service, et cette différence s'accroit avec le temps.	2
5	H_{3a}	L'effet des causes de rupture sur la satisfaction à l'égard de l'entreprise est modéré par la satisfaction à l'égard du concurrent, de sorte que plus la satisfaction vis-à-vis du concurrent est forte et plus les clients qui partent suite à un problème de prix auront une plus grande satisfaction à l'égard de l'entreprise comparativement aux clients qui partent suite à un échec de service.	3
5	H_{3b}	L'effet direct des causes de rupture sur la reconsidération de l'entreprise est modéré par la satisfaction à l'égard du concurrent, de sorte que plus la satisfaction vis-à-vis du concurrent est forte et plus les clients qui partent suite à un problème de prix auront une plus grande reconsidération de l'entreprise comparativement aux clients qui partent suite à un échec de service.	3
6	H_{4a}	Les causes de rupture (W) modèrent la relation indirecte entre la communication post-échec (X) et la reconsidération de l'entreprise (Y) par l'intermédiaire de l'investissement relationnel perçu (M), et cela dépend de la satisfaction du client vis-à-vis du concurrent (Z), de sorte que dans le cas où les clients sont insatisfaits du concurrent, la communication post-échec (par rapport à la communication générique) permet une plus grande reconsidération de l'entreprise par l'intermédiaire de l'investissement relationnel perçu quelle que soit la cause de départ des clients.	4

6	H_{4b}	Les causes de rupture (W) modèrent la relation indirecte entre la communication post-échec (X) et la reconsidération de l'entreprise (Y) par l'intermédiaire de l'investissement relationnel perçu (M), et cela dépend de la satisfaction du client vis-à-vis du concurrent (Z), de sorte que dans le cas où les clients sont satisfaits du concurrent, la communication post-échec (par rapport à la communication générique) permet une plus grande reconsidération de l'entreprise par l'intermédiaire de l'investissement relationnel perçu pour les clients qui sont partis en raison d'un échec du service.	4

Implications théoriques

Cette thèse de doctorat apporte plusieurs contributions académiques à la littérature en marketing relationnel et plus particulièrement dans le champ du management de la reconquête client. Nos apports théoriques peuvent s'articuler autour de deux axes principaux : (1) les déterminants de l'efficacité de la reconquête client et (2) la reconquête comme stratégie post-gestion des réclamations dans une perspective de parcours du réclamant (*customer recovery journey)*.

Les déterminants de l'efficacité de la reconquête client

La littérature a montré l'importance des causes de rupture en tant que déterminants de la probabilité de reconquête (Bogomolova, 2010 ; Kumar et al., 2015 ; Tokman et al., 2007). Ainsi, les clients partis suite à une défaillance de service sont plus difficiles à convaincre comparativement à ceux partis pour une question de tarification. Nous nous inscrivons à la suite de ces travaux en contribuant à l'étude du processus psychologique par lequel les causes de rupture influencent la reconsidération du fournisseur. Plus précisément, nous montrons empiriquement que les clients partis pour le prix sont plus enclins à reconsidérer l'entreprise comparativement aux clients partis suite à un échec de service (Kumar et al., 2015), car ils perçoivent plus de satisfaction relationnelle. En effet, un échec de service dégrade fortement la relation (Grégoire et al., 2009), alors qu'un départ lié au prix n'affecte pas nécessairement la qualité de la relation (Kumar et al., 2015). Par ailleurs, le temps écoulé depuis la rupture joue également un rôle crucial dans la reconquête client dans la mesure où il modère l'effet direct de la cause de rupture sur la reconsidération de l'entreprise. La reconsidération de l'entreprise est stable dans le temps pour une rupture liée aux tarifs alors qu'elle augmente après deux ans de rupture pour un départ causé par un échec de service. Nos résultats confirment que la probabilité de reconquête est supérieure lorsque la cause de rupture concerne les tarifs comparativement à une défaillance de service, uniquement lorsque la rupture est intervenue récemment (moins de deux ans). Après cette période, la probabilité de reconquérir un client parti pour le prix est la même comparativement à un client parti suite à un échec de service. Ceci peut s'expliquer par le fait que le client a besoin de temps (deux ans) pour guérir le mal provoqué par l'échec de service (Mitchell et al., 1997 ; Wenzel et Coughlin, 2020). De plus, ce phénomène peut être également expliqué par la rétrospective rose, c'est-à-dire « la tendance des individus à se souvenir d'événements passés de manière plus positive que ce qu'ils ressentaient à propos du même événement au moment où il s'est produit » (Mitchell et al., 1997, p. 422). Enfin, nous montrons que la satisfaction à l'égard du

concurrent peut également expliquer les différences entre les clients partis pour le prix et le service.

Tout d'abord, la satisfaction à l'égard de la concurrence influence négativement la reconsidération de l'entreprise. Il est logiquement plus difficile de reconquérir un client satisfait du concurrent. Ceci est cohérent avec la littérature en recouvrement de service (Grégoire et al., 2009) et la littérature en relations amoureuses (Halpern-Meekin et al., 2013 ; Rusbult et al., 1982) qui montrent que la satisfaction vis-à-vis d'une alternative (entreprise concurrente ou autre partenaire amoureux par exemple) influence négativement la satisfaction vis-à-vis de l'entreprise ou du partenaire. De plus, la satisfaction à l'égard du concurrent modère la relation entre les causes de rupture et la reconsidération de l'entreprise. Plus précisément, les clients partis suite à un échec de service perçoivent moins de satisfaction relationnelle concernant l'entreprise comparativement aux clients partis pour le prix, et cet écart est d'autant plus important que la satisfaction à l'égard du concurrent est élevée. Ainsi, le rôle de la satisfaction à l'égard du concurrent est plus important dans le cas d'un départ client lié à un échec de service comparativement à un départ lié au prix. Ce résultat peut s'expliquer par l'importance que le client accorde à la qualité de service (Kumar et al., 2015). Un client attaché à la qualité du service pourrait être plus fidèle à une entreprise qui le satisfait, d'autant plus si les défaillances des concurrents lui ont montré que cette qualité relevait de compétences spécifiques et rares. Ainsi, nous soulignons le rôle que peut jouer le concurrent en tant que point de référence. En effet, un client satisfait par son nouveau fournisseur aura tendance à dégrader la perception des prestations de l'entreprise qu'il a quitté. Les efforts du nouveau fournisseur légitiment ses attentes et accentuent la frustration vis-à-vis de l'entreprise. À l'inverse, les clients partis pour des raisons liées au prix sont sensibles uniquement aux tarifs et accordent relativement moins d'importance à la qualité de service (Kumar et al., 2015). Ils ont quitté l'ancien fournisseur pour une meilleure offre tarifaire sans nécessairement avoir été déçus de la qualité de service de l'entreprise. La reconsidération de l'entreprise n'est donc pas amoindrie comparativement aux clients qui partent suite à un échec de service.

En mobilisant la littérature sur les relations amoureuses en psychologie sociale (Dailey et al., 2011 ; Dailey, Pfiester, et al., 2009 ; Dailey, Rossetto, et al., 2009 ; Halpern-Meekin et al., 2013 ; Rusbult et al., 1982) dans le cadre du management de la reconquête client nous identifions trois motifs de retour qui motivent les clients à revenir vers leur ancien fournisseur. Ces motifs de retour conditionnent non seulement l'efficacité de la reconquête

client mais aussi l'évolution de la qualité relationnelle. Ainsi, un client peut revenir vers l'entreprise car (1) il est toujours attaché à elle, (2) les alternatives (concurrents) ne sont pas satisfaisantes et finalement (3) l'entreprise fait des efforts de reconquête. Un effort de reconquête représente l'ensemble des efforts relationnels effectués par l'entreprise pour reconquérir son client. Les résultats de cette étude exploratoire nous conduisent à proposer l'existence d'un win-back paradox : les clients reconquis auraient une meilleure qualité relationnelle comparativement à la période précédant la rupture. En effet, les résultats de notre première étude montrent qu'un client qui part suite à un échec de service, et qui revient car les alternatives sont moins bonnes ou que l'entreprise a investi des efforts de reconquête pour le récupérer, peut avoir une meilleure qualité relationnelle comparativement à avant son départ.

La reconquête comme stratégie post-gestion des réclamations dans une perspective de parcours du réclamant (*customer recovery journey*)

Notre recherche considère de nouveaux antécédents de l'efficacité de la reconquête client et permet donc d'identifier les clients les plus difficiles à reconquérir : ceux partis suite à un échec de service il y a moins de deux ans et qui sont satisfaits du concurrent. La littérature dans le champ du management de la reconquête client montre qu'offrir une réduction de prix permet d'augmenter les probabilités de récupérer un client parti pour le prix (Kumar et al., 2015). Cependant, la littérature ne propose pas de stratégie efficace pour reconquérir les clients partis suite à un échec de service. Pourtant, ils représentent la majorité des départs clients (Braun et Schweidel, 2011 ; Keaveney, 1995). C'est pourquoi, nous mobilisons une stratégie de reconquête inspirée du champ de la gestion des réclamations. D'une part, les travaux dans ce champ visent à maintenir la relation suite à un échec de service. Ils soulignent notamment les dangers d'une gestion défaillante pour la relation client (Basso et Pizzutti, 2016 ; Bitner et al., 1990 ; Grégoire et al., 2009 ; Joireman et al., 2013 ; Maxham III et Netemeyer, 2002) mais également les stratégies visant à limiter leurs effets négatifs (Joireman et al., 2013 ; Valentini et al., 2020). D'autre part, nous proposons de considérer la reconquête client comme une stratégie s'inscrivant dans le parcours du réclamant (*customer recovery journey*). Cette conception permet de dépasser le clivage entre les stratégies de conquêtes et de fidélisation client (Court et al., 2009 ; Lemon et Verhoef, 2016). L'infidélité du client est conçue comme un épisode dans la relation et non comme un échec ou une fin. Ainsi, les expériences que vivra le client avec les concurrents ont une influence sur la probabilité de reconquête mais également sur ses attentes dans le cadre d'une poursuite de la relation.

Les résultats de cette thèse confirment que les clients partis suite à un échec de service sont les plus difficiles à reconquérir. Dans le cadre du parcours du réclamant, nous analysons l'efficacité d'une stratégie de gestion des réclamations dans le contexte de la reconquête. La stratégie de communication post-échec est définie par Van Vaerenbergh et ses collègues (2012) comme étant « une communication du fournisseur de services sur les améliorations de service basées sur les plaintes des clients » (p. 262). La communication post-échec est notamment utilisée en recouvrement de service pour montrer aux clients que les erreurs du passé ont été corrigées et que leurs problèmes ne se reproduiront plus dans l'avenir. Elle influence en effet positivement la satisfaction globale des clients ayant subi un échec de service (Van Vaerenbergh et al., 2012), qu'ils aient réclamé ou non. Nos résultats montrent que cette communication post-échec est également pertinente dans le cadre du management de la reconquête. En effet, une communication post-échec permet de démontrer aux clients que l'entreprise réalise des efforts d'investissement relationnel. Nous contribuons ainsi à la littérature sur le management de la reconquête en apportant des preuves empiriques de l'efficacité d'une stratégie ciblant les clients partis suite à un échec de service il y a moins de deux ans et étant satisfaits de la concurrence.

Finalement, nous contribuons à la littérature sur le parcours du réclamant (*customer recovery journey*) et le parcours client (*customer journey*). En effet, nous répondons à l'appel à de futures recherches de Van Vaerenbergh et al. (2012) qui proposaient aux chercheurs de tester les effets de la communication post-échec sur des clients ayant déjà quitté l'entreprise. La relation client ne doit donc pas être considérée comme étant terminée lorsque ce dernier quitte son fournisseur. L'entreprise peut reconquérir son client en utilisant l'expérience passée tout au long de ce parcours client. Bien que la majorité des travaux se soit concentrée sur l'acquisition et la fidélisation clients, la perspective de parcours client ou *customer journey* inclut également une boucle de fidélité (*loyalty loop*). Celle-ci suggère que les clients vont (ré)évaluer les alternatives et potentiellement revenir vers une entreprise qu'ils ont précédemment quittée (Court et al., 2009 ; Lemon et Verhoef, 2016). Cette boucle de fidélité offre un cadre intéressant pour la reconquête client. En effet, au cours de la phase d'après-achat, un élément déclencheur peut se produire, qui conduit à la fidélité du client (par le biais d'un réachat et d'un engagement supplémentaire) ou qui relance le processus à nouveau. Ce renouvellement de processus pousse le client à revenir à la phase de préachat et à envisager d'autres alternatives (par exemple un ancien fournisseur). Ainsi, la relation ne s'arrête pas

lorsque le client rompt sa relation car une entreprise peut toujours le reconquérir grâce à la phase de post-achat et le *loyalty loop*.

Outre ces contributions académiques, les résultats de notre thèse de doctorat nous conduisent à proposer des contributions managériales.

Implications managériales

Pourquoi définir une stratégie de reconquête ?

Le management de la reconquête client peut être pensé comme une nouvelle étape dans l'évolution du marketing relationnel. À ce titre, il doit donc être considéré comme complémentaire aux stratégies de conquête et de rétention clients. Une entreprise ne peut retenir 100 % de ses clients (Reichheld et al., 1996) et doit donc s'intéresser au management de la reconquête pour augmenter sa profitabilité (Griffin et Lowenstein, 2004 ; Stauss et Friege, 1999). Ainsi, la reconquête client est une nouvelle étape du parcours client, notamment lors de la phase de post-achat dans laquelle le client peut décider de revenir à son ancien fournisseur ou de continuer avec son entreprise actuelle.

Implémenter une stratégie de reconquête suppose de diffuser une culture client qui ne considère pas l'insatisfaction et l'infidélité comme un échec de la stratégie marketing. L'infidélité est une opportunité d'apprendre à mieux adresser les attentes des clients, à condition de l'identifier, d'en analyser les causes et de faire évoluer ses pratiques. Face à ces enjeux, les managers ont un rôle déterminant (Ray et al., 2015). Ils définissent les objectifs et le cadre normatif dans lequel évoluent les collaborateurs. En effet, Ray, Sabadie et Gotteland (2015) interrogent 137 managers d'entreprise et montrent que l'engagement de la direction et du « top management » est essentiel pour implémenter une culture d'entreprise. Promouvoir une orientation client avec des valeurs et normes orientées vers le client permet d'accepter les échecs de service et de les concevoir comme une opportunité de progresser. Cette culture organisationnelle dirigée vers le client rassure les employés sur les éventuels échecs de service et les encourage à les réparer au lieu de jouer les aveugles, les sourds et les muets face à ce qu'ils considèrent comme un échec. Les travaux d'Homburg et Fürst (2005) montrent également que le management des ressources humaines est un levier pour éviter ces freins individuels et organisationnels. À titre d'exemple, un système de primes liées à la rétention client est susceptible de générer des effets pervers, dans la mesure où le collaborateur est sanctionné en cas de départ. Cette sanction est difficilement compatible avec une conception

de la rupture comme une opportunité d'apprendre de ses erreurs. Ainsi, en cas de départ d'un client à forte valeur, il pourrait être pertinent de poursuivre le versement d'une prime et de la conditionner à la reconquête en fixant une temporalité selon le motif de rupture. Enfin, les managers ont également la responsabilité du design organisationnel qui permettra les interactions entre l'ensemble des collaborateurs intervenants dans le parcours client (conquête, service après-vente, fidélisation, etc.). Il n'est pas rare, voire plutôt courant, de voir des entreprises fonctionner en silos. La séparation de départements en charge de l'acquisition et de la gestion des clients n'est pas propice au management de la reconquête. Nos travaux montrent que l'identification des causes de rupture et la définition d'une stratégie adaptée à ces causes favorisent l'efficacité des efforts de reconquête.

Si la culture client est un élément fondamental pour le management de la reconquête, notre travail de thèse de doctorat a également pour vocation à alimenter la réflexion des managers sur le déploiement d'une stratégie. C'est pourquoi, nous formalisons nos préconisations opérationnelles sous la forme d'actions à déployer.

Identifier les causes de rupture et adapter les actions selon les cibles

En premier lieu, nous souhaitons apporter des recommandations concernant le départ des clients. L'étude des causes de rupture doit être systématisée ne serait-ce que dans le but de repérer les axes d'amélioration, d'augmenter la qualité de service et d'éviter de futurs départs (Griffin et Lowenstein, 2001 ; Stauss et Friege, 1999). Nous préconisons d'étudier ces causes de rupture via des enquêtes auprès des clients ou de la force commerciale. Ceci peut prendre la forme d'un questionnement systématique des clients partis comme c'est le cas dans le secteur des Télécommunications par exemple. Toutefois, si le taux de réponse à une enquête de satisfaction est souvent modeste, il est raisonnable de penser qu'une enquête post-rupture connaîtra un faible succès. Il est probable que le client soit passé à une autre relation et que son désir d'évitement soit d'autant plus important que l'entreprise n'a pas su le satisfaire quand il interagissait encore avec elle. C'est pourquoi, nous préconisons que ce questionnement soit réalisé le plus tôt possible après la rupture.

Nos résultats montrent qu'il est pertinent de laisser un temps de latence entre la rupture et la stratégie de reconquête lorsque la rupture fait suite à un échec de service. Toutefois, l'identification de la rupture relationnelle n'est pas toujours aisée. Dans un contexte non contractuel, il n'est pas évident de dater la rupture alors que la temporalité est un déterminant de la probabilité de reconquête. Ainsi, certaines entreprises fixent arbitrairement

un délai à partir duquel le client est considéré comme « parti ». C'est pourquoi, nous préconisons qu'une attention toute particulière soit porté à la définition de la date de rupture. L'arbitraire de certaines pratiques (un an d'inactivité par exemple) mérite d'être questionné.

Nous préconisons également que l'entreprise mobilise ses données clients pour identifier les manifestations d'insatisfactions ayant précédé la rupture (contact du service après-vente, échanges avec les commerciaux, etc.). Cette connaissance client suppose une implication importante des collaborateurs en contact avec les clients. Ils sont susceptibles de renseigner les causes de départ majeures telles que les défaillances de service et les offres des concurrents. Enfin, nous préconisons que cette connaissance client soit exploitée pour définir la stratégie de reconquête. Il est plus difficile de reconquérir un client parti suite à un échec de service comparativement à un client parti pour le prix (Bogomolova, 2010 ; Kumar et al., 2015 ; Tokman et al., 2007). Nos résultats confirment ce phénomène et nous montrons qu'il s'explique notamment par le fait qu'un échec de service dégrade plus fortement la satisfaction relationnelle comparativement à un problème lié au prix. Il est donc nécessaire de différencier les clients selon les causes de rupture et de faire des efforts relationnels pour restaurer la confiance des clients partis suite à un échec de service. Certaines pratiques vont totalement à l'encontre de cette préconisation, dans la mesure où il n'est pas rare qu'un client reçoive un appel de prospection, ne faisant pas mention de l'expérience qu'il avait vécu préalablement avec l'entreprise concernée. Ce type de pratique est susceptible de nourrir les sentiments négatifs du client qui a précisément quitté l'entreprise pour son manque d'efforts relationnels. Nous préconisons ainsi aux managers de ne pas considérer un ancien client comme un nouveau prospect. Les anciens clients doivent faire l'objet d'une toute autre stratégie comparativement aux prospects.

Au final, l'identification des causes de rupture doit conduire l'entreprise à adapter son offre de reconquête. Cela permet également de limiter les coûts de la reconquête en évitant d'engager des ressources auxquelles les clients ne sont pas sensibles.

Agir au bon moment

Les résultats de notre étude dans le secteur bancaire confirment la difficulté à reconquérir des clients partis suite à un échec de service. Ils montrent également que ces clients ont plus de chance de revenir après deux ans de rupture. Enfin, la probabilité de reconquête des clients partis suite à un problème tarifaire ne varie pas dans le temps. Ainsi, l'entreprise doit cibler les clients partis en fonction de leur cause de rupture et du temps

écoulé depuis la rupture. Elle peut revenir vers un client parti à cause du prix quel que soit la date de son départ. À l'inverse, il vaudrait mieux attendre deux ans pour revenir vers les clients qui sont partis suite à un échec de service. Cette période favorise le pardon et un souvenir plus positif de la relation (Mitchell et al., 1997). Cette préconisation est cohérente avec le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) de mai 2018, qui préconise de supprimer les données personnelles des clients après trois ans d'inactivité.

Identifier l'état de la relation avec la concurrence

Nos résultats montrent que la satisfaction à l'égard du concurrent, influence négativement les chances de reconquête client, et qu'elle modère la relation entre les causes de rupture et la reconsidération de l'entreprise. En effet, il est plus difficile de reconquérir un client satisfait de la concurrence pour deux raisons. D'une part, le client satisfait serait moins prêt à accepter les coûts au changement pour un autre fournisseur, d'autant plus si ce fournisseur avait été décevant précédemment. D'autre part, cette satisfaction peut dégrader le jugement de l'entreprise précédente car elle donne raison au client sur le réalisme de ses attentes. En d'autres termes, le nouveau fournisseur donne raison au client qui était frustré par les prestations de son concurrent et justifie son départ. À l'inverse, lorsque le client est insatisfait du concurrent, ce nouveau point de référence peut contribuer à revaloriser la prestation de l'entreprise. En effet, le client peut alors constater la supériorité de l'offre de l'entreprise et/ou développer des attentes plus réalistes.

Par conséquent, il est important d'identifier les causes d'insatisfactions des clients des concurrents et de mobiliser des arguments de reconquête liés à ces causes. Ceci peut passer par une veille sur les réseaux sociaux ou par des enquêtes via la force commerciale par exemple. Nous préconisons également aux managers de demander vers quel fournisseur un client souhaite partir lorsqu'il entame les démarches pour quitter l'entreprise.

Définir une stratégie post-défaillance de service

Les travaux de Kumar et al. (2015) ont montré qu'une stratégie orientée sur les tarifs était efficace pour les clients partis pour des raisons de prix. En revanche, la reconquête de clients partis suite à un échec de service requiert un niveau d'investissement important et des efforts visant spécifiquement à renouer une relation de confiance. En effet, nos résultats montrent que la satisfaction relationnelle est un médiateur de la relation entre les causes de ruptures et la reconsidération de l'entreprise. Aussi, l'entreprise doit identifier les leviers de la satisfaction relationnelle lorsque les clients partent pour un échec de service.

Palmatier et ses collègues (2006) montrent avec leur méta-analyse que les bénéfices de la relation, l'investissement relationnel et l'expertise du vendeur sont les trois leviers influençant le plus la satisfaction relationnelle. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi d'analyser l'efficacité d'une stratégie post-défaillance de service susceptible de démontrer les efforts relationnels de l'entreprise pour reconquérir les clients. Cette stratégie de reconquête est basée sur une communication post-échec, c'est-à-dire une communication du fournisseur de services sur les améliorations de service basées sur les plaintes des clients (Van Vaerenbergh et al., 2012). L'objectif est de reconnaître ses torts en rappelant aux clients que l'entreprise se souvient de la cause de rupture. De même, cette communication post-échec permet de montrer que cet échec ne se reproduira pas dans l'avenir car l'entreprise a fait des efforts pour s'améliorer grâce au *feedback* clients. Les clients ont besoin d'être sécurisés sur la capacité de l'entreprise à fournir une prestation de qualité durablement. D'une part, ils sont sensibles à la qualité de service comme le montre la cause de rupture. D'autre part, ils ont été déçus par les efforts de gestion du problème. L'entreprise a échoué à passer le « test » de la gestion d'une réclamation (« *acid test* » pour Hombourg et Fürst, 2005), c'est-à-dire de sa capacité à fournir les efforts nécessaires pour maintenir la relation. C'est pourquoi, la stratégie de reconquête doit rassurer le client quant à la volonté de l'entreprise de construire et de protéger cette relation. La stratégie de communication post-échec vise précisément à démontrer que l'entreprise se préoccupe des attentes des clients par l'analyse de ses défaillances. Elle montre qu'elle est capable de se remettre en cause suite à un échec et qu'elle est prête à faire des efforts sur des fondamentaux relationnels : la qualité de la prestation et l'apprentissage continu pour la maintenir. L'entreprise Liebig a par exemple lancé une publicité utilisant la communication post-échec en 2019. Avec leur slogan « Merci d'avoir fait grandir nos soupes », l'entreprise a voulu expliciter le fait qu'elle avait fait évoluer son offre grâce aux réclamations des consommateurs. En avouant que leurs soupes étaient trop salées, avec beaucoup d'ingrédients chimiques, Liebig mise sur la transparence et montre son investissement pour recréer le lien avec ses clients. Nos résultats montrent que cette stratégie est pertinente dans le contexte de la reconquête de clients ayant quitté l'entreprise suite à un échec de service il y a moins de deux ans et qui sont satisfaits de la concurrence. En somme, cette stratégie est efficace pour récupérer les clients les plus difficiles à reconquérir.

Une communication post-échec est une stratégie qui démontre aux clients que l'entreprise fait des efforts en termes d'investissement relationnel ce qui les encouragent à reconsidérer l'entreprise, et ce, malgré leur satisfaction à l'égard de la concurrence et une

blessure récente due à l'échec de service. Nos résultats montrent également que cette stratégie n'est pas plus efficace qu'une communication générique nécessitant moins d'efforts relationnels sur les clients partis pour le prix. Nous recommandons ainsi aux managers de ne pas investir de ressources et du temps à l'élaboration de cette stratégie auprès des clients partis pour le prix. Au contraire, la communication post-échec est d'autant plus efficace que les clients sont insatisfaits de la concurrence. Nous recommandons ainsi aux entreprises de cibler la clientèle de concurrents qui semblent défaillants sur la qualité des services et ce, quelle que soit la cause de rupture.

Limites et voies de recherche

Bien que les résultats de ce travail doctoral présentent un certain nombre de contributions académiques et managériales, il comporte plusieurs limites qu'il convient de relever et qui constituent des pistes pour de futures recherches.

Une première limite de cette thèse de doctorat porte sur les échelles de mesure de nos construits de notre deuxième étude empirique (chapitre 4). En effet, toutes nos échelles de mesure utilisées dans cette étude sont composées d'un seul item. Or il est recommandé d'utiliser au moins trois items de mesure par construit, même si quatre items ou plus par construit est idéal (Hair et al., 2011 ; Iacobucci, 2009, 2010). En effet, les échelles à moins de trois items offrent une vision limitée du concept, et ce dernier est alors insuffisamment identifié. Cette limite est due aux pratiques de notre partenaire bancaire. De futures recherches peuvent élaborer une étude terrain sur la reconquête client, et le rôle du temps écoulé depuis la rupture en utilisant des échelles de mesure plus robustes et fiables.

Deuxièmement, nos études mesurent la reconsidération de l'entreprise. Ce construit est une mesure attitudinale de l'intention de reconsidérer l'entreprise. Des recherches futures devraient se concentrer sur les comportements réels de retour vers un ancien fournisseur afin de vérifier nos résultats.

Troisièmement, nos études 3 et 4 sont respectivement une enquête via questionnaire et une expérimentation basée sur un scénario. Si ces méthodes sont adaptées à l'étude de relations causales, elles souffrent d'un déficit en termes de validité écologique. Les recherches futures devraient donc répliquer notre travail dans le contexte d'une entreprise qui tente de reconquérir ses clients.

Notre quatrième limite tient à notre explication de l'effet modérateur du temps écoulé depuis la rupture sur la relation entre les causes de rupture et la reconsidération de l'entreprise. Nous constatons que les clients partis suite à un échec de service sont moins enclins à revenir comparativement aux clients partis pour le prix, mais uniquement lorsque la rupture est récente. Ce résultat réfute l'hypothèse H_{2a} selon laquelle les clients partis suite à un échec de service sont plus difficiles à reconquérir comparativement aux clients partis pour le prix, et cette différence s'accroît avec le temps. La théorie de la rétrospective rose nous permet d'expliquer ce résultat. Selon cette théorie (Mitchell et al., 1997) les clients percevraient leur relation de manière plus positive à mesure que le temps passe. Toutefois,

cette explication nécessite une validation empirique. Plus généralement, nos résultats appellent à un approfondissement du rôle du temps dans le management de la reconquête.

Cinquièmement, notre expérimentation (étude 4) est basée sur un scénario dans lequel le collaborateur explique que l'entreprise propose un tarif inférieur à celui de l'opérateur concurrent et propose un service client de meilleure qualité, notamment en termes de réactivité (annexe 3). Nous avons donc étudié une situation dans laquelle la tarification et la qualité de service sont améliorées. Ceci ne nous permet pas d'isoler précisément les effets d'une stratégie de reconquête axée sur le tarif vs. le service. De futures recherches sont donc nécessaires pour préciser les conditions de l'efficacité d'une communication post-échec.

Finalement, nous proposons un nouveau concept : le *win-back paradox*. Celui-ci suggère que les clients reconquis peuvent revenir avec une qualité relationnelle améliorée dans certaines conditions abordées dans le chapitre 4. Afin de généraliser ces résultats, une étude quantitative longitudinale sur les attitudes et la qualité relationnelle des clients avant leur rupture et après leur retour est nécessaire. Cette étude pourrait lier l'évolution de la qualité relationnelle à l'évolution des comportements favorables à l'entreprise tels que le nombre de produits détenus par exemple.

En conclusion de ce travail doctoral, le management de la reconquête client est un nouvel enjeu du marketing relationnel. En effet, les marchés sont de plus en plus concurrentiels et interconnectés, particulièrement dans le secteur des services. Les fournisseurs éprouvent des difficultés à se différencier les uns des autres et les clients ont ainsi plus de choix quant à la sélection d'un fournisseur de service. Nous avons vécu un changement de paradigme marketing dans les années 1990 en passant d'une logique transactionnelle vers une logique relationnelle pour fidéliser les clients acquis, ainsi que développer et maintenir cette relation profitable. Néanmoins, il s'avère que retenir tous ses clients est utopique, en particulier dans le secteur des services dans lequel il est difficile de toujours maintenir une qualité de service irréprochable. La cause de rupture la plus répandue est par ailleurs l'échec de service du fournisseur. Ainsi, dans ce contexte, l'intérêt du management de la reconquête prend beaucoup de sens et reconquérir ses clients perdus apparaît alors comme une stratégie profitable et pertinente pour rester compétitif et performant sur ces marchés. Malgré l'enjeu majeur que représente le management de la reconquête clients, les études sur le sujet sont encore rares. Ceci est notamment dû au fait qu'un départ client est généralement associé à un échec de la part de l'entreprise, et les employés peuvent ainsi développer des mécanismes de défense pour éviter la question de départ client. De même, la reconquête client représente une pratique hybride du marketing, relevant d'une logique défensive (fidéliser un client) et offensive (conquérir un client). Cette dichotomie entre marketing défensif et offensif, alimente les réticences et les difficultés à conceptualiser la reconquête client.

À travers quatre études, ce travail de recherche montre comment reconquérir un client qui est parti suite à un échec de service. Nous montrons ainsi que l'efficacité de la reconquête client est conditionnée par le temps écoulé depuis la rupture, la satisfaction à l'égard du concurrent et la satisfaction relationnelle vis-à-vis de l'entreprise. Nos résultats montrent ainsi que la satisfaction relationnelle est un médiateur de la relation entre les causes de rupture et la reconsidération de l'entreprise. De plus, cette médiation est modérée par le temps écoulé depuis la rupture. De même, nous montrons le rôle modérateur de la satisfaction à l'égard du concurrent dans le cadre de cette médiation. Finalement, nous proposons une nouvelle stratégie de reconquête avec la communication post-échec. Nous montrons qu'il s'agit d'une stratégie efficace notamment pour reconquérir les clients les plus difficiles : ceux partis il y a moins de deux ans suite à un échec de service et qui sont satisfaits de la concurrence. Le

tableau 54 présente une vision globale et synthétique des réponses aux principaux questionnements attendus d'une recherche doctorale en gestion.

Tableau 54 - Vision globale de ce travail doctoral

(1) Quel est le problème managérial ?

Les managers ne savent pas comment reconquérir un client parti suite à un échec de service. À ce jour, aucune recherche n'offre de stratégie efficace même si certains travaux dans le champ de la gestion des réclamations suggèrent la communication post-échec comme une voie de recherche intéressante.

(2) Quels sont les cadres théoriques mobilisés pour étudier ce problème ?

Ce travail de thèse de doctorat est ancré dans la théorie de l'échange social, l'investissement relationnel et le principe de réciprocité.

(3) Quels sont nos choix méthodologiques ?

Après avoir spécifié notre cadre théorique et mené notre étude exploratoire, nous développons nos hypothèses et les testons à travers trois études quantitatives : une étude terrain, une étude via questionnaire et une expérimentation.

(4) Comment avons-nous collecté les données ?

Les données qualitatives mobilisées dans l'étude 1 (chapitre 3) ont été collectées par la méthode des collages et des entretiens semi-directifs. Les données de l'étude 2 (chapitre 4) ont été collectées par notre partenaire bancaire via téléphone auprès de ses anciens clients. Les données de l'étude 3 (chapitre 5) et l'étude 4 (chapitre 6) ont été collectées à l'aide d'un panéliste français.

(5) Comment avons-nous analysé ces données ?

Nous avons analysé nos données qualitatives à l'aide du logiciel Nvivo 10. Nos études quantitatives ont été analysées au moyen de régressions et d'analyses de variances, notamment via la macro PROCESS de Preacher et Hayes sur SPSS. Nous avons également mobilisé la méthode des équations structurelles avec AMOS.

(6) Quelles sont les principales conclusions tirées des résultats obtenus ?

Les clients les plus difficiles à reconquérir sont les clients partis suite à un échec de service, il y a moins de deux ans et étant satisfaits de la concurrence. Ces clients sont sensibles à une communication post-échec.

BIBLIOGRAPHIE

Aaker, J., Fournier, S., & Brasel, S. A. (2004). When Good Brands Do Bad. *Journal of Consumer Research*, *31*(1), 1–16. https://doi.org/10.1086/383419

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, *2*, 267–299.

Aggarwal, P. (2004). The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior. *Journal of Consumer Research*, *31*(1), 87–101. https://doi.org/10.1086/383426

Ahluwalia, R. (2000). Examination of Psychological Processes Underlying Resistance to Persuasion. *Journal of Consumer Research*, *27*(2), 217–232. https://doi.org/10.1086/314321

Albert, N., & Merunka, D. (2013). The role of brand love in consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, *30*(3), 258–266. https://doi.org/10.1108/07363761311328928

Albert, N., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2013). Brand passion: Antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, *66*(7), 904–909. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.12.009

Alhathal, F. T., Sharma, P., & Kingshott, R. P. J. (2019). Moderating effects of service separation on customer relationships with service firms: A social-exchange perspective. *Journal of Service Theory and Practice*, *29*(1), 71–92. https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2017-0149

Allen, A. M., Brady, M. K., Robinson, S. G., & Voorhees, C. M. (2015). One firm's loss is another's gain: Capitalizing on other firms' service failures. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(5), 648–662. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0413-6

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1), 1–18.

Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, *58*(3), 53–66.

Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, *29*(1), 18–34.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). *Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach*. 13.

Ang, L., & Buttle, F. (2006). Customer retention management processes: A quantitative study. *European Journal of Marketing*, *40*(1/2), 83–99. https://doi.org/10.1108/03090560610637329

Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology*, *91*(3), 653–668. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.653

Ascarza, E., Iyengar, R., & Schleicher, M. (2016). The Perils of Proactive Churn Prevention Using Plan Recommendations: Evidence from a Field Experiment. *Journal of Marketing Research*, *53*(1), 46–60. https://doi.org/10.1509/jmr.13.0483

Atinc, G., Simmering, M. J., & Kroll, M. J. (2012). Control variable use and reporting in macro and micro management research. *Organizational Research Methods*, *15*(1), 57–74.

Aurier, P., & Evrard, Y. (1998). *Elaboration et validation d'une échelle de mesure de la satisfaction des consommateurs*. 51–72.

Aurier, P., Evrard, Y., & N'Goala, G. (2004). Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur. *Recherche et Applications en Marketing*, *19*(3), 1–20. https://doi.org/10.1177/076737010401900301

Aurier, P., & N'Goala, G. (2010). The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *38*(3), 303–325.

Babin, B. J., Griffin, M., & Hair, J. F. (2016). Heresies and sacred cows in scholarly marketing publications. *Journal of Business Research*, *69*(8), 3133–3138. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.001

Bagozzi, R. P. (1995). Reflections on relationship marketing in consumer markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *23*(4), 272–277.

Basso, K., & Pizzutti, C. (2016). Trust Recovery Following a Double Deviation. *Journal of Service Research*, *19*(2), 209–223. https://doi.org/10.1177/1094670515625455

Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, *76*(2), 1–16.

Baumeister, R. F., Dale, K., & Sommer, K. L. (1998). Freudian defense mechanisms and empirical findings in modern social psychology: Reaction formation, projection, displacement, undoing, isolation, sublimation, and denial. *Journal of Personality*, *66*(6), 1081–1124.

Baumgartner, H., Weijters, B., & Pieters, R. (2021). The biasing effect of common method variance: Some clarifications. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *49*(2), 221–235. https://doi.org/10.1007/s11747-020-00766-8

Béal, M., Sabadie, W., & Grégoire, Y. (2019). The effects of relationship length on customer profitability after a service recovery. *Marketing Letters*, *30*(3–4), 293–305. https://doi.org/10.1007/s11002-019-09505-8

Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing Research*, *20*(1), 21–28.

Bechwati, N. N., & Morrin, M. (2003). Outraged consumers: Getting even at the expense of getting a good deal. *Journal of Consumer Psychology*, *13*(4), 440–453.

Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. *Emerging Perspectives on Services Marketing*, *66*(3), 33–47.

Berry, L. L. (1995). *Relationship Marketing of Services—Growing Interest, Emerging Perspectives*. 10.

Best, A., & Andreasen, A. R. (1976). Consumer response to unsatisfactory purchases: A survey of perceiving defects, voicing complaints, and obtaining redress. *Law & Soc'y Rev.*, *11*, 701.

Beverland, M. B., Kates, S. M., Lindgreen, A., & Chung, E. (2010). Exploring consumer conflict management in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *38*(5), 617–633.

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, *54*(1), 71. https://doi.org/10.2307/1252174

Biyalogorsky, E., Gerstner, E., & Libai, B. (2001). Customer referral management: Optimal reward programs. *Marketing Science*, *20*(1), 82–95.

Blau, P. (1964). Power and exchange in social life. *NY: John Wiley & Sons*.

Blodgett, J. G., & Granbois, D. H. (1992). Toward an integrated conceptual model of consumer complaining behavior. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, *5*(1), 93–103.

Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, *73*(2), 185–210.

Bloemer, J. M., & Kasper, H. D. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, *16*(2), 311–329.

Bogomolova, S. (2010). Life after death? Analyzing post-defection consumer brand equity. *Journal of Business Research*, *63*(11), 1135–1141. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.009

Bogomolova, S. (2016). Determinants of ex-customer winback in financial services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *32*, 1–6. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.05.005

Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. *Marketing Science*, *17*(1), 45–65.

Bonifield, C., & Cole, C. (2007). Affective responses to service failure: Anger, regret, and retaliatory versus conciliatory responses. *Marketing Letters*, *18*(1–2), 85–99. https://doi.org/10.1007/s11002-006-9006-6

Borden, N. H. (1984). The Concept of the Marketing Mix'. *Journal of Advertising Research*, 7.

Bougie, R., Pieters, R., & Zeelenberg, M. (2003). Angry Customers don't Come Back, They Get Back: The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *31*(4), 377–393. https://doi.org/10.1177/0092070303254412

Bourdieu, P. (2018). *The forms of capital*. Routledge.

Brady, M. K., Voorhees, C. M., & Brusco, M. J. (2012). Service sweethearting: Its antecedents and customer consequences. *Journal of Marketing*, *76*(2), 81–98.

Braun, K. A. (1999). Postexperience Advertising Effects on Consumer Memory. *Journal of Consumer Research*, *25*(4), 319–334. https://doi.org/10.1086/209542

Braun, M., & Schweidel, D. A. (2011). Modeling Customer Lifetimes with Multiple Causes of Churn. *Marketing Science*, *30*(5), 881–902. https://doi.org/10.1287/mksc.1110.0665

Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, *66*(1), 105–114. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.029

Brown, G. H. (1953). Brand Loyalty-fact of fiction. *Trademark Rep.*, *43*, 251.

Bruneau, V., Swaen, V., & Zidda, P. (2018). Are loyalty program members really engaged? Measuring customer engagement with loyalty programs. *Journal of Business Research*, *91*, 144–158.

Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 339–365.

Busboom, A. L., Collins, D. M., Givertz, M. D., & Levin, L. A. (2002). Can we still be friends? Resources and barriers to friendship quality after romantic relationship dissolution. *Personal Relationships*, *9*(2), 215–223. https://doi.org/10.1111/1475-6811.00014

Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2005). Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently). *Long Range Planning*, *38*(3), 299–319. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.005

Capraro, A. J., Broniarczyk, S., & Srivastava, R. K. (2003). Factors Influencing the Likelihood of Customer Defection: The Role of Consumer Knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *31*(2), 164–175. https://doi.org/10.1177/0092070302250900

Carricano, M., Poujol, F., & Bertrandias, L. (2010). *Analyse de données avec SPSS®*. Pearson Education France.

Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, *17*(2), 79–89. https://doi.org/10.1007/s11002-006-4219-2

Cater, B., & Zabkar, V. (2009). Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client's perspective. *Industrial Marketing Management*, *38*(7), 785–797. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.10.004

Celsi, R. L., & Olson, J. C. (1988). The role of involvement in attention and comprehension processes. *Journal of Consumer Research*, *15*(2), 210–224.

Chan, K. W., Yim, C. K., & Lam, S. S. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing*, *74*(3), 48–64.

Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, *65*(2), 81–93.

Chaudhuri, A., & Ligas, M. (2009). Consequences of value in retail markets. *Journal of Retailing*, *85*(3), 406–419.

Chebat, J.-C., Davidow, M., & Codjovi, I. (2005). Silent Voices: Why Some Dissatisfied Consumers Fail to Complain. *Journal of Service Research*, *7*(4), 328–342. https://doi.org/10.1177/1094670504273965

Chou, S., & Chen, C.-W. (2018). The influences of relational benefits on repurchase intention in service contexts: The roles of gratitude, trust and commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*.

Churchill Jr, G. A., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, *19*(4), 491–504.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, *94*, S95–S120.

Coombs, W. T. (2007). Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, *33*(2), 135–139.

Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. (2009). The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*, *3*(3), 96–107.

Cramer, P. (2000). Defense mechanisms in psychology today: Further processes for adaptation. *American Psychologist*, *55*(6), 637.

Crié, D. (2001). Un cadre conceptuel d'analyse du comportement de reclamation. *Recherche et Applications en Marketing*, *16*(1), 45–63. https://doi.org/10.1177/076737010101600104

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, *58*(2), 164–209.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*. 27.

Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, *54*(3), 68. https://doi.org/10.2307/1251817

Cumming, E., & McCaffrey, I. (1961). Some considerations associated with morale among the aging. *Psychopathology of Aging. New York: Grune & Stratton*.

Dailey, R. M., Jin, B., Pfiester, A., & Beck, G. (2011). On-Again/Off-Again Dating Relationships: What Keeps Partners Coming Back? *The Journal of Social Psychology*, *151*(4), 417–440. https://doi.org/10.1080/00224545.2010.503249

Dailey, R. M., Pfiester, A., Jin, B., Beck, G., & Clark, G. (2009). On-again/off-again dating relationships: How are they different from other dating relationships? *Personal Relationships*, *16*(1), 23–47. https://doi.org/10.1111/j.1475-6811.2009.01208.x

Dailey, R. M., Rossetto, K. R., Pfiester, A., & Surra, C. A. (2009). A qualitative analysis of on-again/off-again romantic relationships:"It's up and down, all around." *Journal of Social and Personal Relationships*, *26*(4), 443–466.

Davidow, M. (2003). Organizational Responses to Customer Complaints: What Works and What Doesn't. *Journal of Service Research*, *5*(3), 225–250. https://doi.org/10.1177/1094670502238917

Davies, D., & Griew, S. (1963). A further note on the effect of aging on auditory vigilance performance: The effect of low signal frequency. *Journal of Gerontology*, *18*(4), 370–371.

Dawar, N., & Pillutla, M. M. (2000). Impact of product-harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations. *Journal of Marketing Research*, *37*(2), 215–226.

Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology*, *91*(4), 917–926. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.917

Day, R. L. (1984). MODELING CHOICES AMONG ALTERNATIVE RESPONSES TO DISSATISFACTION. *Advances in Consumer Research*, *11*(1), 496–499. bth.

Day, R. L., & Bodur, M. (1978). Consumer response to dissatisfaction with services and intangibles. *ACR North American Advances*.

Day, R. L., Grabicke, K., Schaetzle, T., & Staubach, F. (1981). The hidden agenda of consumer complaining. *Journal of Retailing*.

de Matos, C. A., Henrique, J. L., & Alberto Vargas Rossi, C. (2007). Service Recovery Paradox: A Meta-Analysis. *Journal of Service Research*, *10*(1), 60–77. https://doi.org/10.1177/1094670507303012

De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001). Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. *Journal of Marketing*, *65*(4), 33–50. https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.33.18386

Demoulin, N. T., & Zidda, P. (2008). On the impact of loyalty cards on store loyalty: Does the customers' satisfaction with the reward scheme matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, *15*(5), 386–398.

Des Garets, V., Lamarque, É., & Plichon, V. (2003). La relation entreprises-clients: De la fidélité à la dépendance. *Revue Française de Gestion*, *3*, 23–41.

Des Garets, V., Paquerot, M., & Sueur, I. (2009). L'approche relationnelle dans les banques. *Revue Française de Gestion*, *1*, 123–138.

Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). *Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda*. 13.

Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *22*(2), 99–113. https://doi.org/10.1177/0092070394222001

Dirks, K. T., Kim, P. H., Ferrin, D. L., & Cooper, C. D. (2011). Understanding the effects of substantive responses on trust following a transgression. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *114*(2), 87–103. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.10.003

Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, *61*(2), 35–51.

Dufer, J., & Moulins, J.-L. (1989). La relation entre la satisfaction du consommateur et sa fidélité à la marque: Un examen critique. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, *4*(2), 21–36.

Dunbar, R. I. (1993). Coevolution of neocortical size, group size and language in humans. *Behavioral and Brain Sciences*, *16*(4), 681–694.

Dwyer, F. R. (1997). *Customer lifetime valuation to support marketing decision making*. *11*(4), 8.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 11–27.

Ehrenberg, A. S., Goodhardt, G. J., & Barwise, T. P. (1990). Double jeopardy revisited. *Journal of Marketing*, *54*(3), 82–91.

El-Ansary, A. I., & Stern, L. W. (1992). *Marketing channels*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice.

Eriksson, K., & Vaghult, L. (2000). *Effects on New Customer Acquisition by Retained Customers in Professional Services*. 16th IMP Conference, Bath.

Estelami, H. (2000). Competitive and procedural determinants of delight and disappointment in consumer complaint outcomes. *Journal of Service Research*, *2*(3), 285–300.

Evanschitzky, H., Brock, C., & Blut, M. (2011). Will You Tolerate This? The Impact of Affective Commitment on Complaint Intention and Postrecovery Behavior. *Journal of Service Research*, *14*(4), 410–425. https://doi.org/10.1177/1094670511423956

Evanschitzky, H., Ramaseshan, B., Woisetschläger, D. M., Richelsen, V., Blut, M., & Backhaus, C. (2012). Consequences of customer loyalty to the loyalty program and to the company. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *40*(5), 625–638. https://doi.org/10.1007/s11747-011-0272-3

Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A.-M., & Lilien, G. L. (2009). *Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing*.

Farson, R., & Keyes, R. (2006). The failure-tolerant leader. *Managing Innovation and Change*, *249*.

Faure-Ferlet, A., Capelli, S., & Sabadie, W. (2017). Les coopératives agricoles doivent-elles dévoiler leur mode de gouvernance aux consommateurs de produits agroalimentaires ? *Décisions Marketing*, *85*, 65–81. https://doi.org/10.7193/DM.085.65.81

Fenichel, O. (1945). *The Psychoanalytic Theory of Neurosis. New York (Norton) 1945*.

Fiore, A. (2009). *Experimental economics: Some methodological notes*.

Flacandji, M., & Krey, N. (2020). Remembering shopping experiences: The Shopping Experience Memory Scale. *Journal of Business Research*, *107*, 279–289. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.039

Flynn, L. R., & Goldsmith, R. E. (1993). Application of the personal involvement inventory in marketing. *Psychology & Marketing*, *10*(4), 357–366.

Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.

Folkes, V. S. (1984). Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach. *Journal of Consumer Research*, *10*(4), 398–409. bth.

Folkes, V. S., Koletsky, S., & Graham, J. L. (1987). A Field Study of Causal Inferences and Consumer Reaction: The View from the Airport. *Journal of Consumer Research*, *13*(4), 534. https://doi.org/10.1086/209086

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39. https://doi.org/10.2307/3151312

Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research*, *24*(4), 337. https://doi.org/10.2307/3151381

Fornell, C., & Westbrook, R. A. (1984). The Vicious Circle of Consumer Complaints. *Journal of Marketing*, *48*(3), 68. https://doi.org/10.2307/1251330

Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, *24*(4), 343–353. https://doi.org/10.1086/209515

Frazier, G. L., & Antia, K. D. (1995). Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *23*(4), 321–326. https://doi.org/10.1177/009207039502300412

Frenzen, J. K., & Davis, H. L. (1990). Purchasing behavior in embedded markets. *Journal of Consumer Research*, *17*(1), 1–12.

Frese, M., & Keith, N. (2015). Action Errors, Error Management, and Learning in Organizations. *Annual Review of Psychology*, *66*(1), 661–687. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010814-015205

Freud, A. (1946). *The Ego and the Mechanisms of Defense. New York (International Universities Press) 1946.*

Fullerton, G. (2003). When Does Commitment Lead to Loyalty? *Journal of Service Research*, *5*(4), 333–344. https://doi.org/10.1177/1094670503005004005

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, *58*(2), 1–19.

Ganesan, S., Brown, S. P., Mariadoss, B. J., & Ho, H. (2010). Buffering and amplifying effects of relationship commitment in business-to-business relationships. *Journal of Marketing Research*, *47*(2), 361–373.

Ganesan, S., & Hess, R. (1987). *Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship*. 10.

Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, *63*(2), 70. https://doi.org/10.2307/1251946

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). Méthodologie de la recherche. *Editions Pearson Education France*.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. *Réussir Son Mémoire Ou Sa Thèse*, *2*.

Gelbrich, K. (2010). Anger, frustration, and helplessness after service failure: Coping strategies and effective informational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *38*(5), 567–585.

Gelbrich, K., Gäthke, J., & Grégoire, Y. (2016). How a firm's best versus normal customers react to compensation after a service failure. *Journal of Business Research*, *69*(10), 4331–4339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.010

Gelbrich, K., & Roschk, H. (2011). A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses. *Journal of Service Research*, *14*(1), 24–43. https://doi.org/10.1177/1094670510387914

Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, *13*(4), 303–317. https://doi.org/10.1016/S0167-8116(96)00006-7

Ghiglione, R., Massonnat, J., & Trognon, A. (1987). Les techniques d'enquêtes en sciences sociales. *Paris: Dunod*, *191*.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161–178.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, *91*(3), 481–510.

Grayson, K. (2007). Friendship versus Business in Marketing Relationships. *Journal of Marketing*, *71*(4), 121–139. https://doi.org/10.1509/jmkg.71.4.121

Green, S. B., & Salkind, N. J. (2014). *Using SPSS for Windows and Macintosh: Analyzing and understanding data* (Seventh edition). Pearson.

Grégoire, Y., & Fisher, R. J. (2006). The effects of relationship quality on customer retaliation. *Marketing Letters*, *17*(1), 31–46. https://doi.org/10.1007/s11002-006-3796-4

Grégoire, Y., & Fisher, R. J. (2008). Customer betrayal and retaliation: When your best customers become your worst enemies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*(2), 247–261. https://doi.org/10.1007/s11747-007-0054-0

Grégoire, Y., Legoux, R., Tripp, T. M., Radanielina-Hita, M.-L., Joireman, J., & Rotman, J. D. (2019). What Do Online Complainers Want? An Examination of the Justice Motivations and the Moral Implications of Vigilante and Reparation Schemas. *Journal of Business Ethics*, *160*(1), 167–188. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3850-1

Grégoire, Y., Tripp, T. M., & Legoux, R. (2009). When Customer Love Turns into Lasting Hate: The Effects of Relationship Strength and Time on Customer Revenge and Avoidance. *Journal of Marketing*, *73*(6), 18–32. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.18

Gremler, D. D., Van Vaerenbergh, Y., Brüggen, E. C., & Gwinner, K. P. (2020). Understanding and managing customer relational benefits in services: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *48*(3), 565–583. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00701-6

Grewal, D., Gotlieb, J., & Marmorstein, H. (1994). The Moderating Effects of Message Framing and Source Credibility on the Price-Perceived Risk Relationship. *Journal of Consumer Research*, *21*(1), 145. https://doi.org/10.1086/209388

Griffin, J., & Lowenstein, M. W. (2001). *Customer Winback. 18*(12), 8.

Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*.

Grönroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service. *Review of Business*, *9*(3), 10.

Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, *20*(1), 3–11. https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90037-E

Grönroos, C. (1994a). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, *2*(1), 9–29.

Grönroos, C. (1994b). Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, *10*(5), 347–360.

Grönroos, C. (1994c). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, *2*(1), 9–29. https://doi.org/10.1016/S1320-1646(94)70275-6

Grönroos, C. (1999). Relationship marketing: Challenges for the organization. *Journal of Business Research*, *46*(3), 327–335.

Guinot, D. (2017, June 26). *En France, 500.000 personnes n'ont pas de compte bancaire*. Le Figaro.fr. https://www.lefigaro.fr/argent/2017/06/26/05010-20170626ARTFIG00226-banque-l-offre-de-services-a-tarif-reduit-ne-decolle-pas.php

Gummesson, E. (1999). Total relationship marketing: Experimenting with a synthesis of research frontiers. *Australasian Marketing Journal*, *7*(1), 72–85.

Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, *59*(1), 78–92.

Güntürkün, P., Haumann, T., & Mikolon, S. (2020). Disentangling the Differential Roles of Warmth and Competence Judgments in Customer-Service Provider Relationships. *Journal of Service Research*, *23*(4), 476–503. https://doi.org/10.1177/1094670520920354

Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing Customers. *Journal of Marketing Research (JMR)*, *41*(1), 7–18. bth.

Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science*, *25*(6), 718–739.

Gurviez, P., & Korchia, M. (2002). Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, *17*(3), 41–61. https://doi.org/10.1177/076737010201700304

Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing*, *69*(4), 210–218. https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.210

Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *26*(2), 101–114. https://doi.org/10.1177/0092070398262002

Hair, J. F., Babin, B. J., & Krey, N. (2017). Covariance-Based Structural Equation Modeling in the *Journal of Advertising*: Review and Recommendations. *Journal of Advertising*, *46*(1), 163–177. https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281777

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis* (Vol. 5, Issue 3). Prentice hall Upper Saddle River, NJ.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *19*(2), 139–152. https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202

Halpern-Meekin, S., Manning, W. D., Giordano, P. C., & Longmore, M. A. (2013). Relationship Churning in Emerging Adulthood: On/Off Relationships and Sex With an Ex. *Journal of Adolescent Research*, *28*(2), 166–188. https://doi.org/10.1177/0743558412464524

Hart, C. W., Heskett, J. L., & Sasser Jr, W. E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, *68*(4), 148–156.

Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis second edition: A regression-based approach. *New York, NY: Ebook The Guilford Press. Google Scholar*.

Henderson, C. M., Beck, J. T., & Palmatier, R. W. (2011). Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs. *Journal of Consumer Psychology*, *21*(3), 256–276. https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.02.007

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Service Research*, *4*(3), 230–247. https://doi.org/10.1177/1094670502004003006

Hess, R. L., Ganesan, S., & Klein, N. M. (2003). Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer... *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19.

Hibbard, J. D., Kumar, N., & Stern, L. W. (2001). Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*, *38*(1), 45–61. https://doi.org/10.1509/jmkr.38.1.45.18831

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.

Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2001). *Essentials of services marketing: Concepts, strategies & cases*. South-Western Pub.

Hogan, J. E., Lemon, K. N., & Libai, B. (2003). What Is the True Value of a Lost Customer? *Journal of Service Research*, *5*(3), 196–208. https://doi.org/10.1177/1094670502238915

Hogreve, J., Bilstein, N., & Hoerner, K. (2019). Service Recovery on Stage: Effects of Social Media Recovery on Virtually Present Others. *Journal of Service Research*, *22*(4), 421–439. https://doi.org/10.1177/1094670519851871

Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, *9*(2), 132–140.

Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., & Chen, T. (2019). SD logic–informed customer engagement: Integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *47*(1), 161–185.

Hollensen, S. (2019). *Marketing management: A relationship approach*. Pearson UK.

Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*, *Brace & World*.

Homburg, C., & Fürst, A. (2005). How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. *Journal of Marketing*, *69*(3), 95–114. https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.95.66367

Homburg, C., & Fürst, A. (2007). See no evil, hear no evil, speak no evil: A study of defensive organizational behavior towards customer complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *35*(4), 523–536. https://doi.org/10.1007/s11747-006-0009-x

Homburg, C., Hoyer, W. D., & Stock, R. M. (2007). How to get lost customers back?: A study of antecedents of relationship revival. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *35*(4), 461–474. https://doi.org/10.1007/s11747-007-0031-7

Horsky, D., Misra, S., & Nelson, P. (2006). Observed and unobserved preference heterogeneity in brand-choice models. *Marketing Science*, *25*(4), 322–335.

Hunt, S. D., & Arnett, D. B. (2003). Resource-Advantage Theory and Embeddedness: Explaining R-A Theory's Explanatory Success. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *11*(1), 1–17. https://doi.org/10.1080/10696679.2003.11501928

Iacobucci, D. (2009). Everything you always wanted to know about SEM (structural equations modeling) but were afraid to ask. *Journal of Consumer Psychology*, *19*(4), 673–680. https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.09.002

Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, *20*(1), 90–98. https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.09.003

Jacoby, J., & Chestnut, R. W. (1978). *Brand loyalty: Measurement and management*.

Jacoby, J., & Jaccard, J. J. (1981). The sources, meaning, and validity of consumer complaint behavior: A psychological analysis. *Journal of Retailing*.

Joireman, J., Grégoire, Y., Devezer, B., & Tripp, T. M. (2013). When do customers offer firms a "second chance" following a double deviation? The impact of inferred firm motives on customer revenge and reconciliation. *Journal of Retailing*, *89*(3), 315–337. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.03.002

Jones, M. A., & Suh, J. (2000). Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: An empirical analysis. *Journal of Services Marketing*.

Kahn, B. E. (1995). Consumer variety-seeking among goods and services: An integrative review. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *2*(3), 139–148.

Kahneman, D., & Tversky, A. (2013). Prospect theory: An analysis of decision under risk. In *Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I* (pp. 99–127). World Scientific.

Kanuri, V. K., & Andrews, M. (2019). The Unintended Consequence of Price-Based Service Recovery Incentives. *Journal of Marketing*, 002224291985932. https://doi.org/10.1177/0022242919859325

Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing*, *59*(2), 71–82.

Keiningham, T. L., Cooil, B., Aksoy, L., Andreassen, T. W., & Weiner, J. (2007). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing Service Quality: An International Journal*, *17*(4), 361–384. https://doi.org/10.1108/09604520710760526

Keller, K. L., Kotler, P., & Manceau, D. (2016). Marketing Management (15e ed.). *England: Pearson Education Limited*.

Kelley, H. H. (1979). *Personal relationships: Their structures and processes*. Lawrence Erlbaum.

Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. John Wiley & Sons.

Kelley, S. W., Hoffman, K. D., & Davis, M. A. (1993). A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*, *69*(4), 429–452.

Kent, R. A. (1986). Faith in four Ps: An alternative. *Journal of Marketing Management*, *2*(2), 145–154.

Khamitov, M., Grégoire, Y., & Suri, A. (2020). A systematic review of brand transgression, service failure recovery and product-harm crisis: Integration and guiding insights.

Journal of the Academy of Marketing Science, *48*(3), 519–542. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00679-1

Khanna, R., Guler, I., & Nerkar, A. (2016). Fail Often, Fail Big, and Fail Fast? Learning from Small Failures and R&D Performance in the Pharmaceutical Industry. *Academy of Management Journal*, *59*(2), 436–459. https://doi.org/10.5465/amj.2013.1109

Kim, P. H., Dirks, K. T., & Cooper, C. D. (2009). The Repair of Trust: A Dynamic Bilateral Perspective and Multilevel Conceptualization. *Academy of Management Review*, *34*(3), 401–422. https://doi.org/10.5465/amr.2009.40631887

Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence-versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, *89*(1), 104.

Kim, P. H., & Harmon, D. J. (2014). Justifying one's transgressions: How rationalizations based on equity, equality, and need affect trust after its violation. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, *20*(4), 365–379. https://doi.org/10.1037/xap0000030

Kirk, C. P., Peck, J., & Swain, S. D. (2018). Property Lines in the Mind: Consumers' Psychological Ownership and Their Territorial Responses. *Journal of Consumer Research*, *45*(1), 148–168. https://doi.org/10.1093/jcr/ucx111

Knox, G., & van Oest, R. (2014). Customer Complaints and Recovery Effectiveness: A Customer Base Approach. *Journal of Marketing*, *78*(5), 42–57. https://doi.org/10.1509/jm.12.0317

Kotler, P. (1986). Megamarketing. *Harvard Business Review*, *64*(2), 117–124.

Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1995). *The effects of perceived interdependence on dealer attitudes*. 10.

Kumar, V., Bhagwat, Y., & Zhang, X. (Alan). (2015). Regaining “Lost” Customers: The Predictive Power of First-Lifetime Behavior, the Reason for Defection, and the Nature of the Win-Back Offer. *Journal of Marketing*, *79*(4), 34–55. https://doi.org/10.1509/jm.14.0107

Kumar, V., Leszkiewicz, A., & Herbst, A. (2018). Are you Back for Good or Still Shopping Around? Investigating Customers’ Repeat Churn Behavior. *Journal of Marketing Research*, *55*(2), 208–225. https://doi.org/10.1509/jmr.16.0623

Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). *Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context*. 21.

Lapeyre, A., & Bonnefont, A. (2012). Quelles sont les évocations du développement durable ? Une approche par la technique projective du collage. *Management & Avenir*, *56*(6), 34. https://doi.org/10.3917/mav.056.0034

Laplanche, J., & Pontalis, J.-B. (1963). *Délimitation du concept freudien de projection*. Groupe d’études de psychologie de l’Université de Paris.

Larivière, B., Keiningham, T. L., Aksoy, L., Yalçin, A., Morgeson III, F. V., & Mithas, S. (2016). Modeling heterogeneity in the satisfaction, loyalty intention, and shareholder value linkage: A cross-industry analysis at the customer and firm levels. *Journal of Marketing Research*, *53*(1), 91–109.

Lariviere, B., & Vandenpoel, D. (2005). Investigating the post-complaint period by means of survival analysis. *Expert Systems with Applications*, *29*(3), 667–677. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2005.04.035

Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(2), 212–247.

Laughlin, H. P. (1979). *The ego and its defenses*. J. Aronson.

Leach, M. P., & Liu, A. H. (2014). It ain't over 'til it's over: Evaluating reacquisition opportunities in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, *43*(4), 573–581. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.010

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, *80*(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Lesage, C. (2000). L'expérimentation de laboratoire en sciences de gestion. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, *6*(3), 69. https://doi.org/10.3917/cca.063.0069

Li, F., & Nicholls, J. A. F. (2000). Transactional or Relationship Marketing: Detenninants of Strategic Choices. *Journal of Marketing Management*, *16*(5), 449–464. https://doi.org/10.1362/026725700785046001

Liao, H. (2007). Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of Applied Psychology*, *92*(2), 475.

Lichtlé, M.-C., & Plichon, V. (2008). Mieux comprendre la fidélité des consommateurs. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, *23*(4), 121–141. https://doi.org/10.1177/076737010802300405

Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2004). *Services marketing: People, technology, strategy*.

Lu, J. (2002). Predicting customer churn in the telecommunications industry—An application of survival analysis modeling using SAS. *SAS User Group International (SUGI27) Online Proceedings*, 114–127.

Luarn, P., & Lin, H.-H. (2003). *A Customer Loyalty Model for E-Service Context*. *4*(4), 12.

Luo, X., & Homburg, C. (2008). Satisfaction, Complaint, and the Stock Value Gap. *Journal of Marketing*, *72*(4), 29–43. https://doi.org/10.1509/jmkg.72.4.29

Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1996). Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing*, *60*(4), 19–38.

Macneil, I. R. (1982). The new social contract: An inquiry into modern contractual relations. *Ethics*, *93*(1).

Malhotra, N., Décaudin, J., & Bouguerra, A. (2007). *Etude marketing avec SPSS, 5 édition Pearson Education France*.

Mauss, M. (1923). 1924. *Essai Sur Le Don. Forme et Raison de l'échange Dans Les Sociétés Archaïques*.

Maxham III, J. G. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, *54*(1), 11–24.

Maxham III, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. *Journal of Marketing*, *66*(4), 57–71.

Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, *78*(4), 239–252. https://doi.org/10.1016/S0022-4359(02)00100-8

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, *20*(3), 709. https://doi.org/10.2307/258792

McCarthy, E. J., & Perreault, W. (1960). *Basic Marketing, Homewood, IL: Richard D.*

McCullough, M. E., Rachal, K. C., Sandage, S. J., Brown, S. W., Worthington, E. L., & Hight, T. L. (1998). *Interpersonal Forgiving in Close Relationships: II. Theoretical Elaboration and Measurement*. 18.

Meeker, B. F. (1971). Decisions and exchange. *American Sociological Review*, 485–495.

Meire, M. (2021). Customer comeback: Empirical insights into the drivers and value of returning customers. *Journal of Business Research*, *127*, 193–205. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.017

Meyer-Waarden, L., & Sabadie, W. (2013). *La qualité de la relation permet-elle de diminuer les compensations financières dans le cadre du management des réclamations*. 1–20.

Mitchell, T. R., Thompson, L., Peterson, E., & Cronk, R. (1997). Temporal adjustments in the evaluation of events: The "rosy view." *Journal of Experimental Social Psychology*, *33*(4), 421–448.

Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, *29*(3), 314–328.

Moreland, R. L., & McMinn, J. G. (1999). Gone but not Forgotten: Loyalty and Betrayal among Ex-Members of Small Groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *25*(12), 1476–1486. https://doi.org/10.1177/01461672992510004

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, *58*(3), 20. bth.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, *23*(2), 242–266.

Neslin, S. A., Gupta, S., Kamakura, W., Junxiang Lu, & Mason, C. H. (2006). Defection Detection: Measuring and Understanding the Predictive Accuracy of Customer Churn Models. *Journal of Marketing Research (JMR)*, *43*(2), 204–211. bth.

N'Goala, G. (2010). A la decouverte du cote sombre des relations de service ... Ou pourquoi les relations durables et exclusives s'autodetruisent. *Recherche et Applications en Marketing*, *25*(1), 3–31. https://doi.org/10.1177/076737011002500101

Ngobo, P. (2004). Drivers of customers' cross-buying intentions. *European Journal of Marketing*, *38*(9/10), 1129–1157. https://doi.org/10.1108/03090560410548906

Nicholls, J. G. (1989). *The competitive ethos and democratic education*. Harvard University Press.

Nunnaly, C., & Bernstein, H. (1994). *Psychometric guide*.

Odekerken-Schröder, G., Hennig-Thurau, T., & Knaevelsrud, A. B. (2010). Exploring the post-termination stage of consumer–brand relationships: An empirical investigation of the premium car market. *Journal of Retailing*, *86*(4), 372–385. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.09.004

Oliver, R. (1997). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. *New York ˈ NY: Irwin-McGraw-Hill*.

Oliver, R. L. (1977). Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation. *Journal of Applied Psychology*, *62*(4), 480.

Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, *17*(4), 460. https://doi.org/10.2307/3150499

Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*.

Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, *63*, 33. https://doi.org/10.2307/1252099

Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer: A Behavioral Perspective on the Consumer* (2nd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315700892

Oliver, R. L., & Bearden, W. O. (1985). Disconfirmation processes and consumer evaluations in product usage. *Journal of Business Research*, *13*(3), 235–246.

Orsingher, C., Valentini, S., & De Angelis, M. (2010). A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *38*(2), 169–186.

Ostrom, A., & Iacobucci, D. (1995). Consumer trade-offs and the evaluation of services. *Journal of Marketing*, *59*(1), 17–28.

Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). *Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis*. 19.

Palmatier, R. W., Jarvis, C. B., Bechkoff, J. R., & Kardes, F. R. (2009). The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, *73*(5), 1–18. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.1

Parasuraman, A. (1994). Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, *70*(3), 201–230. https://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90033-7

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, *49*(4), 41–50.

Patterson, P. G., Cowley, E., & Prasongsukarn, K. (2006). Service failure recovery: The moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice. *International Journal of Research in Marketing*, *23*(3), 263–277. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.02.004

Perry Hinton, D., Hinton, P. R., McMurray, I., & Brownlow, C. (2004). *SPSS explained*. Routledge.

Pick, D., Thomas, J. S., Tillmanns, S., & Krafft, M. (2016). Customer win-back: The role of attributions and perceptions in customers' willingness to return. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *44*(2), 218–240. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0453-6

Ping, R. A. (1993). The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect. *Journal of Retailing*, *69*(3), 320–352. https://doi.org/10.1016/0022-4359(93)90010-G

Plichon, V. (1998). *La nécessité d'intégrer les états affectifs à l'explication du processus de satisfaction du consommateur*. 671–694.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Price, L. L., & Arnould, E. J. (1999). *Commercial Friendships: Service Provider-Ciient Relationships in Context*. 20.

Prim-Allaz, I. (2000). *Les ruptures de relations de long terme entre organisations: Contribution à l'étude des déterminants—Une application aux relations banques-PME* -. 402.

Prim-Allaz, I., & Sabadie, W. (2003). *Les apports de la théorie de la justice pour une meilleure gestion des réclamations clients*. CD-Rom.

Pritchard, M. P., Havitz, M. E., & Howard, D. R. (1999). Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *27*(3), 333–348.

Ray, D., & Sabadie, W. (2016). *Marketing relationnel*. Dunod. http://lyon3.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwpVxLSwMxEB50Cx59VXzTgzdJ2c0mbnqS6rrsRUVRxNOS7CYgtFtIVdBfbyY2tvRU8JbDZCZMQub1zQCktB-TpT-BcyUkzQZK1pTx9KJmGTOm4apOYtn4zPbLQ1qUoigRXHgZWmMQZVnLN9v-uqHj0AlM7Awq1uoRIS4Soljtp8KFAy7mHK9Dx5mtzAP96NU85zJwZDx2wdkf-

WwIz3w7jupEgQtWptiEAGvT39O6wULzJxl9Tdq0b-zS-MZ_nHoLImxw2IY1Y3dgIyDfd6F7Gzj0Fjh04by4ebouiRdVoVPuH9i0yp_v7vPqcfiaDyuKEC7n5-1B1E5avQ89qphImOFGxpI56y00T4zAicVSscTQAzhbhePhamRHTtluhRALKo4hercf-gQ6Xnun_np-AHN1nks

Ray, D., Sabadie, W., & Gotteland, D. (2015). *Why Customer Orientation Does not Necessarily Stimulate Complaint Management Efficiency: The Neglected Role of Orientation Towards Complaints [Pourquoi l'orientation client ne stimule pas nécessairement une gestion des réclamations efficace: Le rôle négligé de l'orientation envers les réclamations]*.

Reichheld, F. F., Teal, T., & Smith, D. K. (1996). *The loyalty effect* (Vol. 1). Harvard Business School Press Boston, MA.

Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2000). On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing*, *64*(4), 17–35. https://doi.org/10.1509/jmkg.64.4.17.18077

Reinartz, W., Thomas, J. S., & Kumar, V. (2005). Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability. *Journal of Marketing*, *69*(1), 63–79. https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.63.55511

Richardson, H. A., Simmering, M. J., & Sturman, M. C. (2009). A Tale of Three Perspectives: Examining Post Hoc Statistical Techniques for Detection and Correction of Common Method Variance. *Organizational Research Methods*. https://doi.org/10.1177/1094428109332834

Rivière, A., & Mencarelli, R. (2012). Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, *27*(3), 97–123. https://doi.org/10.1177/076737011202700305

Roschk, H., & Gelbrich, K. (2014). Identifying appropriate compensation types for service failures: A meta-analytic and experimental analysis. *Journal of Service Research, 17*(2), 195–211.

Rosenberg, M. J., Rosenthal, R., & Rosnow, R. (1969). *The conditions and consequences of evaluation apprehension*.

Rusbult, C. E., & Buunk, B. P. (1993). Commitment processes in close relationships: An interdependence analysis. *Journal of Social and Personal Relationships*, *10*(2), 175–204.

Rusbult, C. E., Johnson, D. J., & Morrow, G. D. (1986). Determinants and consequences of exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in adult romantic involvements. *Human Relations*, *39*(1), 45–63.

Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology, 43*(6), 1230.

Rust, R. T., & Oliver, R. L. (2000). Should we delight the customer? *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(1), 86–94.

Ryssel, R., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2000). *Trust, Commitment and Value-Creation in Inter-Organizational Customer-Supplier Relationships*. 21.

Sabadie, W. (2003). Conceptualisation et mesure de la qualite percue d'un service public. *Recherche et Applications en Marketing*, *18*(1), 1–24. https://doi.org/10.1177/076737010301800101

Sabadie, W. (2010). << Parce que vous le valez bien >>: Une etude du statut percu par les clients. *Recherche et Applications en Marketing, 25*(4), 7–24. https://doi.org/10.1177/076737011002500401

Sabadie, W., Prim-Allaz, I., & Llosa, S. (2006). Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction: Les apports de la théorie de la justice. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, *21*(3), 47–64.

Sajtos, L., Brodie, R. J., & Whittome, J. (2010). Impact of Service Failure: The Protective Layer of Customer Relationships. *Journal of Service Research*, *13*(2), 216–229. https://doi.org/10.1177/1094670510365357

Salerno, A. (2005). Le rôle de la qualité des pratiques de personnalisation dans la séquence valeur–satisfaction–fidélité à la banque. *Actes Des 1res Journées Iris Sur La Gestion de La Relation Client Dans Les Activités de Service*.

Sarkar Sengupta, A., Balaji, M. S., & Krishnan, B. C. (2015). How customers cope with service failure? A study of brand reputation and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, *68*(3), 665–674. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.08.005

Schmitt, P., & Skiera, B. (2011). *Referral Programs and Customer Value*. 14.

Schmittlein, D. C., Morrison, D. G., & Colombo, R. (1987). Counting Your Customers: Who-Are They and What Will They Do Next? *Management Science*, *33*(1), 1–24. https://doi.org/10.1287/mnsc.33.1.1

Sengupta, S., Ray, D., Trendel, O., & Vaerenbergh, Y. V. (2018). The effects of apologies for service failures in the global online retail. *International Journal of Electronic Commerce*, *22*(3), 419–445.

Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). *The Evolution of Relationship Marketing*. 22.

Simon, F. (2017). Relationship norms and media gratification in relational brand communication. *Journal of Business Research*, *79*, 12–22.

Simon, F., & Tossan, V. (2018). Does brand-consumer social sharing matter? A relational framework of customer engagement to brand-hosted social media. *Journal of Business Research*, *85*, 175–184.

Simon, F., Tossan, V., & Guesquière, C. C. (2015). The relative impact of gratitude and transactional satisfaction on post-complaint consumer response. *Marketing Letters*, *26*(2), 153–164.

Singh, J. (1988). Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues. *Journal of Marketing*, *52*(1), 93. https://doi.org/10.2307/1251688

Singh, J. (1990). Voice, exit, and negative word-of-mouth behaviors: An investigation across three service categories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *18*(1), 1–15.

Singh, J., & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(1), 150–167.

Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, *66*(1), 15–37. https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.15.18449

Smith, A. K., & Bolton, R. N. (1998). An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters: Paradox or peril? *Journal of Service Research*, *1*(1), 65–81.

Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, *36*(3), 356–372.

Solomon, M. R., Tissier-Desbordes, É., & Heilbrunn, B. (2005). *Comportement du consommateur* (6e édition). Pearson Education.

Stauss, B., & Friege, C. (1999). Regaining Service Customers: Costs and Benefits of Regain Management. *Journal of Service Research*, *1*(4), 347–361. https://doi.org/10.1177/109467059914006

Steinhoff, L., Arli, D., Weaven, S., & Kozlenkova, I. V. (2019). Online relationship marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *47*(3), 369–393. https://doi.org/10.1007/s11747-018-0621-6

Stephens, N., & Gwinner, K. P. (1998). Why Don't Some People Complain? A Cognitive-Emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *26*(3), 172–189. https://doi.org/10.1177/0092070398263001

Sutin, A. R., & Robins, R. W. (2007). Phenomenology of autobiographical memories: The Memory Experiences Questionnaire. *Memory*, *15*(4), 390–411. https://doi.org/10.1080/09658210701256654

Tan, K., Agnew, C. R., VanderDrift, L. E., & Harvey, S. M. (2015). Committed to us: Predicting relationship closeness following nonmarital romantic relationship breakup. *Journal of Social and Personal Relationships*, *32*(4), 456–471. https://doi.org/10.1177/0265407514536293

Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekaran, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, *62*(2), 60. https://doi.org/10.2307/1252161

Tax, S. S., Colgate, M., & Bowen, D. E. (2006). How to prevent your customers from failing. *MIT Sloan Management Review*, *47*(3), 30.

Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups.* Wiley.

Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.

Thomas, J. S., Blattberg, R. C., & Fox, E. J. (2004). Recapturing Lost Customers. *Journal of Marketing Research*, 15.

Tokman, M., Davis, L. M., & Lemon, K. N. (2007). The WOW factor: Creating value through win-back offers to reacquire lost customers. *Journal of Retailing*, *83*(1), 47–64. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.005

Trendel, O., & Werle, C. (2008). Collecter les données par l'expérimentation. *Méthodologie de La Recherche-Réussir Son Mémoire Ou Sa Thèse En Sciences Gestion, Paris, Pearson Education*.

Tsiros, M., & Mittal, V. (2000). Regret: A Model of Its Antecedents and Consequences in Consumer Decision Making. *Journal of Consumer Research*, *26*(4), 401–417. https://doi.org/10.1086/209571

Valentini, S., Orsingher, C., & Polyakova, A. (2020). Customers' emotions in service failure and recovery: A meta-analysis. *Marketing Letters*, *31*(2–3), 199–216. https://doi.org/10.1007/s11002-020-09517-9

van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, *13*(3), 253–266. https://doi.org/10.1177/1094670510375599

Van Vaerenbergh, Y., Larivière, B., & Vermeir, I. (2012). The Impact of Process Recovery Communication on Customer Satisfaction, Repurchase Intentions, and Word-of-Mouth Intentions. *Journal of Service Research*, *15*(3), 262–279. https://doi.org/10.1177/1094670512442786

Van Vaerenbergh, Y., & Orsingher, C. (2016). Service Recovery: An Integrative Framework and Research Agenda. *Academy of Management Perspectives*, *30*(3), 328–346. https://doi.org/10.5465/amp.2014.0143

Van Vaerenbergh, Y., Orsingher, C., Vermeir, I., & Larivière, B. (2014). A Meta-Analysis of Relationships Linking Service Failure Attributions to Customer Outcomes. *Journal of Service Research*, *17*(4), 381–398. https://doi.org/10.1177/1094670514538321

Van Vaerenbergh, Y., Varga, D., De Keyser, A., & Orsingher, C. (2019). The Service Recovery Journey: Conceptualization, Integration, and Directions for Future Research.

Journal of Service Research, *22*(2), 103–119. https://doi.org/10.1177/1094670518819852

Vanhamme, J. (2002). La satisfaction des consommateurs specifique a une transaction: Definition, antecedents, mesures et modes. *Recherche et Applications en Marketing*, *17*(2), 55–85. https://doi.org/10.1177/076737010201700204

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, *68*(1), 1–17. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*(1), 1–10. https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6

Venkatesan, R., & Kumar, V. (2004). A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing*, *68*(4), 106–125. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.106.42728

Verhoef, P. C. (2003). Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing*, *67*(4), 30–45. https://doi.org/10.1509/jmkg.67.4.30.18685

Verhoef, P. C., Franses, P. H., & Hoekstra, J. C. (2001). The impact of satisfaction and payment equity on cross-buying: A dynamic model for a multi-service provider. *Journal of Retailing*, *77*(3), 359–378.

Vomberg, A., Homburg, C., & Gwinner, O. (2020). Tolerating and Managing Failure: An Organizational Perspective on Customer Reacquisition Management. *Journal of Marketing*, 002224292091673. https://doi.org/10.1177/0022242920916733

Wang, Y., & Feng, H. (2012). Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision*, *50*(1), 115–129. https://doi.org/10.1108/00251741211194903

Ward, J. C., & Ostrom, A. L. (2006). Complaining to the Masses: The Role of Protest Framing in Customer-Created Complaint Web Sites. *Journal of Consumer Research*, *33*(2), 220–230. https://doi.org/10.1086/506303

Wathne, K. H., Biong, H., & Heide, J. B. (2001). Choice of supplier in embedded markets: Relationship and marketing program effects. *Journal of Marketing*, *65*(2), 54–66.

Watson, G. F., Beck, J. T., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2015). Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(6), 790–825. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0439-4

Weiner, B. (2000). Attributional Thoughts about Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research*, *27*(3), 382–387. https://doi.org/10.1086/317592

Wenzel, M., & Coughlin, A. (2020). Toward the bigger picture: Concrete and abstract thinking about a transgression, and the role of time in interpersonal forgiveness. *European Journal of Social Psychology*, *50*(4), 783–798. https://doi.org/10.1002/ejsp.2676

Westbrook, R. A. (1980). A rating scale for measuring product/service satisfaction. *Journal of Marketing*, *44*(4), 68–72.

Wetzel, H. A., Hammerschmidt, M., & Zablah, A. R. (2014). Gratitude versus Entitlement: A Dual Process Model of the Profitability Implications of Customer Prioritization. *Journal of Marketing*, *78*(2), 1–19. https://doi.org/10.1509/jm.12.0167

Williamson, O. E. (1979). *TRANSACTION-COST ECONOMICS: THE GOVERNANCE OF CONTRACTUAL RELATIONS*. 2.

Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy*. World Scientific Publishing Company.

Wood, S. L. (2001). Remote purchase environments: The influence of return policy leniency on two-stage decision processes. *Journal of Marketing Research*, *38*(2), 157–169.

Woodruff, R. B., Cadotte, E. R., & Jenkins, R. L. (1983). Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms. *Journal of Marketing Research*, *20*(3), 296–304.

Wooten, D. B. (2009). Say the right thing: Apologies, reputability, and punishment. *Journal of Consumer Psychology*, *19*(2), 225–235.

Xie, Y., & Peng, S. (2009). *How to repair customer trust after negative publicity: The roles of competence, integrity, benevolence, and forgiveness*. 18.

Yen, H. R., Gwinner, K. P., & Su, W. (2004). The impact of customer participation and service expectation on Locus attributions following service failure. *International Journal of Service Industry Management*.

Yilmaz, C., Varnali, K., & Kasnakoglu, B. T. (2016). How do firms benefit from customer complaints? *Journal of Business Research*, *69*(2), 944–955. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.038

Yim, C. K., Tse, D. K., & Chan, K. W. (2008). Strengthening customer loyalty through intimacy and passion: Roles of customer–firm affection and customer–staff relationships in services. *Journal of Marketing Research*, *45*(6), 741–756.

Yoo, C., Cha, K. C., & Kim, S.-H. (2020). A quantile regression approach to gaining insights for reacquition of defected customers. *Journal of Business Research*, *120*, 443–452. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.068

You, Y., Yang, X., Wang, L., & Deng, X. (2020). When and why saying "Thank You" is better than saying "Sorry" in redressing service failures: The role of self-esteem. *Journal of Marketing*, *84*(2), 133–150.

Zeelenberg, M., & Pieters, R. (1999). Comparing Service Delivery to What Might Have Been: Behavioral Responses to Regret and Disappointment. *Journal of Service Research*, *2*(1), 86–97. https://doi.org/10.1177/109467059921007

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, *52*(3), 2–22.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, *52*(2), 35–48.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing, 49*(2), 33–46.

ANNEXES

Annexe 1 - Questionnaire de l'étude 3

Dans le cadre de travaux de recherche menés par l'Université de Lyon, nous étudions les relations entre les entreprises et leurs clients. Avant de commencer, sachez qu'il n'y a **ni bonne ni mauvaise réponse** et nous vous invitons à répondre de la manière la plus honnête et la plus spontanée possible. Nous vous remercions très sincèrement de votre coopération. Notre méthode d'enquête vous garantit l'anonymat des réponses collectées.

Le questionnaire devrait prendre environ 5 minutes à compléter.

Vous souvenez-vous d'une expérience personnelle où vous êtes passé(e) d'un fournisseur de services à un autre fournisseur de services (changement d'assurance, de banque, de fournisseur d'énergie, de télécommunication, de salle de sport...) ?

▼ Oui ... Non

Quel est le nom de votre fournisseur actuel ?

${Q2/Réponse}_____

Quel était votre fournisseur avant le changement ?

${Q3/Réponse}_____

Quels souvenirs gardez-vous de cet ancien fournisseur ? Merci de bien vouloir raconter le ou les expériences qui vous ont marqué.

_____

_____

_____

_____

Merci d'expliquer le contexte et les raisons de votre changement de fournisseur :

Quelle est la raison principale qui vous a fait partir à la concurrence ?

- ○ Le prix (un concurrent vous proposait une tarification plus attractive)
- ○ La relation client (personnel incompétent, désagréable, pas réactif, erreur de facturation...)
- ○ L'offre de service (matériel défaillant, absence de fonctionnalité...)
- ○ Autre _____

Dans la suite de ce questionnaire, nous qualifierons votre fournisseur Actuel par ${Q2/Réponse} et votre fournisseur Passé par ${Q3/Réponse}.

Depuis combien de temps avez-vous quitté ${Q2/Réponse} (en mois) ?

▼ 1 ... 240

Quelle était votre avis concernant votre fournisseur ${Q3/Réponse}, avant de le quitter ?

	1	2	3	4	5	6	7	
La qualité de service était très faible	○	○	○	○	○	○	○	La qualité de service était très forte
Vous étiez très insatisfait(e)	○	○	○	○	○	○	○	Vous étiez très satisfait(e)
Le fournisseur n'avait pas fait du bon travail	○	○	○	○	○	○	○	Le fournisseur avait fait du bon travail
Vous n'étiez pas content(e)	○	○	○	○	○	○	○	Vous étiez content(e)

Mon fournisseur précédent ${Q2/Réponse} était

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas très fiable	○	○	○	○	○	○	○	Très fiable
Très incompétente	○	○	○	○	○	○	○	Très compétente
Très peu intègre	○	○	○	○	○	○	○	Très intègre
Ne montrait pas d'intérêt pour ses clients	○	○	○	○	○	○	○	Montrait de l'intérêt pour ses clients

Concernant les éléments suivants, vous diriez que...

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Il est probable que je choisisse à nouveau le fournisseur ${Q3/Réponse} dans l'avenir.	○	○	○	○	○	○	○
Si l'occasion se présente, j'ai l'intention de souscrire à nouveau chez le fournisseur ${Q3/Réponse}.	○	○	○	○	○	○	○
J'ai l'intention de revenir chez le fournisseur ${Q3/Réponse}.	○	○	○	○	○	○	○
Je compte privilégier le fournisseur ${Q3/Réponse} dans l'avenir.	○	○	○	○	○	○	○
Je veux garder autant de distance que possible entre le fournisseur ${Q3/Réponse} et moi.	○	○	○	○	○	○	○
Je veux éviter de fréquenter le fournisseur ${Q3/Réponse}.	○	○	○	○	○	○	○
Je veux couper la relation avec le fournisseur ${Q3/Réponse}.	○	○	○	○	○	○	○

Je veux me retirer du fournisseur ${Q3/Réponse}.	○	○	○	○	○	○	○

Concernant votre fournisseur actuel ${Q2/Réponse}, vous diriez que...

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je suis plus satisfait(e) de mon fournisseur actuel ${Q2/Réponse} que de mon ancien fournisseur ${Q3/Réponse}.	○	○	○	○	○	○	○
Je suis satisfait(e) des services fournis par le fournisseur ${Q2/Réponse}.	○	○	○	○	○	○	○
J'ai fait le bon choix quand j'ai décidé de devenir client(e) du fournisseur ${Q2/Réponse}.	○	○	○	○	○	○	○
Les services du fournisseur ${Q2/Réponse} répondent à mes attentes.	○	○	○	○	○	○	○

Quelques questions vous concernant...
Pour chacune des affirmations suivantes, veuillez indiquer le degré d'accord ou de désaccord qui se rapproche le plus de votre opinion.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
J'aime essayer de nouvelles choses.	○	○	○	○	○	○	○
Je suis toujours à la recherche de changements.	○	○	○	○	○	○	○
Il me faudrait beaucoup de temps et d'efforts pour changer de fournisseur.	○	○	○	○	○	○	○
Si vous êtes toujours attentif cochez la case "Pas d'accord".	○	○	○	○	○	○	○
Pour moi, les coûts en temps, en argent et en efforts pour changer de fournisseur sont élevés.	○	○	○	○	○	○	○
Le fournisseur ${Q3/Réponse} est responsable de mon départ.	○	○	○	○	○	○	○
Le fournisseur ${Q3/Réponse} est à l'origine de mon départ.	○	○	○	○	○	○	○

Concernant la cause de mon changement de fournisseur

	1	2	3	4	5	6	7	
Le problème rencontré était un problème mineur	○	○	○	○	○	○	○	Le problème rencontré était un problème majeur
Le problème rencontré représentait un léger désagrément	○	○	○	○	○	○	○	Le problème rencontré représentait un désagrément important
Le problème rencontré est une source d’exaspération mineure	○	○	○	○	○	○	○	Le problème rencontré est une source d’exaspération majeure

Vous êtes :

○ Femme

○ Homme

Merci d'indiquer votre âge

▼ 18 ... 80

Annexe 2 - Items de mesure utilisés dans l'étude 3

Construits et items	*Loadings*
Reconsidération de l'entreprise [a] (adapté de Pick et al. (2016) et Tokman et al. (2007))	
Il est probable que je choisisse à nouveau le fournisseur {nom entreprise} dans l'avenir.	0.923
Si l'occasion se présente, j'ai l'intention de souscrire à nouveau chez le fournisseur {nom entreprise}.	0.927
J'ai l'intention de revenir chez le fournisseur {nom entreprise}.	0.900
Je compte privilégier le fournisseur {nom entreprise} dans l'avenir.	0.921
Satisfaction à l'égard du concurrent [a] (adapté de Chan et al. (2010))	
Je suis plus satisfait(e) de mon fournisseur actuel {nom concurrent} que de mon ancien fournisseur {nom concurrent}.	0.885
Je suis satisfait(e) des services fournis par le fournisseur {nom concurrent}.	0.907
J'ai fait le bon choix quand j'ai décidé de devenir client(e) du fournisseur {nom concurrent}.	0.943
Les services du fournisseur {nom concurrent} répondent à mes attentes.	0.922
Satisfaction à l'égard de l'entreprise [b] (Patterson et al. (2006))	
Avant de quitter votre ancien fournisseur, vous étiez très insatisfait(e) (1) - très satisfait(e) (7)	0.933
Avant de quitter votre ancien fournisseur, le fournisseur n'avait pas fait du bon travail (1) - le fournisseur avait fait du bon travail (7)	0.941
Avant de quitter votre ancien fournisseur, vous n'étiez pas content(e) (1) - vous étiez content(e) (7)	0.941
Avant de quitter votre ancien fournisseur, la qualité de service était très faible (1) – la qualité de service était très forte (7)	0.856
Coûts de changement / Switching cost [a] (adapté de Pick et al. (2007))	
Il me faudrait beaucoup de temps et d'efforts pour changer d'opérateur de téléphonie mobile.	0.877
Pour moi, les coûts en temps, en argent et en efforts pour changer de fournisseur sont élevés.	0.877
Recherche de variété / Variety seeking [a] (Homburg et al. 2007)	
J'aime essayer de nouvelles choses.	0.848
Je suis toujours à la recherche de changements.	0.848

[a] Echelles de type Likert à 7 points avec "tout à fait d'accord" et "pas du tout d'accord"

[b] Échelles de type sémiotique à 7 points

Annexe 3 - Questionnaire de l'étude 4

Dans le cadre de travaux de recherche menés par l'Université de Lyon, nous étudions les relations entre les entreprises et leurs clients. Avant de commencer, sachez qu'il n'y a **ni bonne ni mauvaise réponse** et nous vous invitons à répondre de la manière la plus honnête et la plus spontanée possible. Nous vous remercions très sincèrement de votre coopération. Notre méthode d'enquête vous garantit l'anonymat des réponses collectées.

Le questionnaire devrait prendre environ 5 minutes à compléter.

Vous êtes :

○ Femme

○ Homme

Merci d'indiquer votre âge

▼ moins 18 ... 81

Scénario 1 : **cause de rupture = prix, satisfaction concurrent = satisfait**
Nous vous proposons de considérer la situation suivante :

Il y a un an, vous avez décidé de quitter l'opérateur de téléphonie mobile ABC pour le concurrent XYZ.
La qualité de service de l'opérateur ABC était excellente et répondait à vos attentes. Le personnel était compétent, il répondait rapidement à vos questions et il était facile de les contacter en cas de besoin. Vous êtes parti(e) à la concurrence (opérateur XYZ) qui proposait les mêmes services avec des tarifs significativement moins élevés que l'opérateur ABC.

Après un an avec l'opérateur XYZ, vous avez le sentiment qu'il propose des prestations de meilleure qualité que l'opérateur ABC. Il répond parfaitement à vos attentes.

Scénario 2 : cause de rupture = prix, satisfaction concurrent = insatisfait
Nous vous proposons de considérer la situation suivante :

Il y a un an, vous avez décidé de quitter l'opérateur de téléphonie mobile ABC pour le concurrent XYZ.
La qualité de service de l'opérateur ABC était excellente et répondait à vos attentes. Le personnel était compétent, il répondait rapidement à vos questions et il était facile de les contacter en cas de besoin. Vous êtes parti(e) à la concurrence (opérateur XYZ) qui proposait

les mêmes services avec des tarifs significativement moins élevés que l'opérateur ABC.

Après un an avec l'opérateur XYZ, vous avez le sentiment qu'il propose des prestations de moins bonne qualité que l'opérateur ABC. Il ne répond pas totalement à vos attentes.

Scénario 3 : cause de rupture = service, satisfaction concurrent = satisfait
Nous vous proposons de considérer la situation suivante :

Il y a un an, vous avez décidé de quitter l'opérateur de téléphonie mobile ABC pour le concurrent XYZ.
La qualité de service de l'opérateur ABC était médiocre et ne répondait pas à vos attentes. Le personnel ne se montrait pas capable de vous conseiller efficacement, il répondait avec beaucoup de délai à vos questions et il était difficile de les contacter en cas de besoin. Vous êtes parti(e) à la concurrence (opérateur XYZ) qui proposait les mêmes tarifs avec une meilleure qualité de service.

Après un an avec l'opérateur XYZ, vous avez le sentiment qu'il propose des prestations de meilleure qualité que l'opérateur ABC. Il répond parfaitement à vos attentes.

Scénario 4 : cause de rupture = service, satisfaction concurrent = insatisfait
Nous vous proposons de considérer la situation suivante :

Il y a un an, vous avez décidé de quitter l'opérateur de téléphonie mobile ABC pour le concurrent XYZ.
La qualité de service de l'opérateur ABC était médiocre et ne répondait pas à vos attentes. Le personnel ne se montrait pas capable de vous conseiller efficacement, il répondait avec beaucoup de délai à vos questions et il était difficile de les contacter en cas de besoin. Vous êtes parti(e) à la concurrence (opérateur XYZ) qui proposait les mêmes tarifs avec une meilleure qualité de service.

Après un an avec l'opérateur XYZ, vous avez le sentiment qu'il propose des prestations de moins bonne qualité que l'opérateur ABC. Il ne répond pas totalement à vos attentes.

J'ai quitté l'opérateur ABC à cause :

- ○ Du prix
- ○ D'un problème de service
- ○ Pour aucune raison particulière

Concernant l'opérateur ABC, avant de le quitter

	1	2	3	4	5	6	7	
La qualité de service était très faible	○	○	○	○	○	○	○	La qualité de service était très forte
Vous étiez très insatisfait(e)	○	○	○	○	○	○	○	Vous étiez très satisfait(e)
L'opérateur n'avait pas fait du bon travail	○	○	○	○	○	○	○	L'opérateur avait fait du bon travail
Vous n'étiez pas content(e)	○	○	○	○	○	○	○	Vous étiez content(e)

Dans la situation décrite...

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je suis plus satisfait(e) de mon opérateur actuel XYZ que de mon ancien opérateur ABC.	○	○	○	○	○	○	○

Je suis satisfait(e) des services fournis par l'opérateur XYZ.	○	○	○	○	○	○	○
J'ai fait le bon choix quand j'ai décidé de devenir client(e) de l'opérateur XYZ.	○	○	○	○	○	○	○
Les services de l'opérateur XYZ répondent à mes attentes.	○	○	○	○	○	○	○

Cause de rupture : prix, Stratégie de reconquête : communication post-échec

Imaginez la situation suivante:

Vous recevez un appel d'un collaborateur de votre ancien opérateur ABC :

"Bonjour, nous avons eu le plaisir de vous compter parmi nos clients. J'ai eu le regret de constater que notre offre ne répondait pas à vos attentes, notamment en termes de tarif. C'est la raison pour laquelle je me permets de vous contacter pour vous proposer une nouvelle offre adaptée à vos besoins."

Il vous explique que l'opérateur ABC propose un tarif inférieur à celui de votre opérateur actuel (XYZ) associé à un service client de meilleur qualité, notamment en terme de réactivité. Il vous propose de prendre en charge l'ensemble des démarches de changement d'opérateur de téléphonie mobile, notamment la portabilité du numéro de téléphone.

Cause de rupture : échec de service, Stratégie de reconquête : communication post-échec

Imaginez la situation suivante:

Vous recevez un appel d'un collaborateur de votre ancien opérateur ABC :

"Bonjour, nous avons eu le plaisir de vous compter parmi nos clients. J'ai eu le regret de

constater que notre offre ne répondait pas à vos attentes, notamment en terme de réactivité de notre service client. C'est la raison pour laquelle je me permets de vous contacter pour vous proposer une nouvelle offre adaptée à vos besoins."

Il vous explique que l'opérateur ABC propose un tarif inférieur à celui de votre opérateur actuel (XYZ) associé à un service client de meilleur qualité, notamment en terme de réactivité. Il vous propose de prendre en charge l'ensemble des démarches de changement d'opérateur de téléphonie mobile, notamment la portabilité du numéro de téléphone.

Cause de rupture : prix ou service, Stratégie de reconquête : communication générique
Imaginez la situation suivante:

Vous recevez un appel d'un collaborateur de votre ancien opérateur ABC :
"Bonjour, je me permets de vous appeler pour vous faire découvrir les offres de l'opérateur ABC. Je vous propose d'échanger sur vos attentes et usages afin de vous proposer une offre adaptée." Vous lui apprenez que vous avez été client chez l'opérateur ABC jusqu'à l'an dernier.

Il vous explique que l'opérateur ABC propose un tarif inférieur à celui de votre opérateur actuel (XYZ) associé à un service client de meilleure qualité, notamment en terme de réactivité. Il vous propose de prendre en charge l'ensemble des démarches de changement d'opérateur de téléphonie mobile, notamment la portabilité du numéro de téléphone.

Dans la situation décrite

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Quand il m'a appelé(e), mon premier opérateur (ABC) se souvenait de moi comme client.	○	○	○	○	○	○	○
Quand il m'a appelé(e), l'opérateur ABC connaissait les raisons de mon départ.	○	○	○	○	○	○	○

Pour chacune des affirmations suivantes, veuillez indiquer le degré d'accord ou de désaccord qui se rapproche le plus de votre opinion.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
L'offre proposée par ABC me semble crédible.	○	○	○	○	○	○	○
L'offre proposée par ABC est trompeuse.	○	○	○	○	○	○	○
J'ai confiance en l'offre proposée par l'opérateur ABC.	○	○	○	○	○	○	○
J'ai le sentiment que l'offre de l'opérateur ABC est fiable.	○	○	○	○	○	○	○

Pour les éléments suivants, vous diriez que...

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
L’opérateur ABC fait des efforts pour reconquérir ses clients partis à la concurrence.	○	○	○	○	○	○	○
L’opérateur ABC fait des efforts pour renouer la relation avec ses clients partis.	○	○	○	○	○	○	○
L’opérateur ABC se soucie de reconquérir les clients perdus.	○	○	○	○	○	○	○

L'opérateur ABC est une entreprise

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas très fiable	○	○	○	○	○	○	○	Très fiable
Très incompétente	○	○	○	○	○	○	○	Très compétente
Très peu intègre	○	○	○	○	○	○	○	Très intègre
Qui ne montre pas d'intérêt pour ses clients	○	○	○	○	○	○	○	Qui montre de l'intérêt pour ses clients

Concernant les éléments suivants, vous diriez que...

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Il est probable que je choisisse à nouveau l'opérateur ABC dans l'avenir.	○	○	○	○	○	○	○
Si l'occasion se présente, j'ai l'intention de souscrire à nouveau chez l'opérateur de téléphonie ABC.	○	○	○	○	○	○	○
J'ai l'intention de revenir chez l'opérateur ABC.	○	○	○	○	○	○	○
Je compte privilégier l'opérateur ABC dans l'avenir.	○	○	○	○	○	○	○

Suite à l'appel du conseiller de l'opérateur ABC, quelle est votre attitude à l'égard de l'opérateur ABC

	1	2	3	4	5	6	7	
L'opérateur ABC est de mauvaise qualité	○	○	○	○	○	○	○	L'opérateur ABC est de bonne qualité
L'opérateur ABC est désagréable	○	○	○	○	○	○	○	L'opérateur ABC est agréable
L'opérateur ABC est mauvais	○	○	○	○	○	○	○	L'opérateur ABC est bon

Je n'aime pas du tout l'opérateur ABC	○	○	○	○	○	○	○	J'aime beaucoup l'opérateur ABC

Pour les éléments suivants, vous diriez que...

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord.
Quand l'opérateur ABC m'a appelé(e), j'avais envie de couper la conversation et de raccrocher.	○	○	○	○	○	○	○
Quand l'opérateur ABC m'a appelé(e), j'avais envie de mettre fin à l'appel téléphonique.	○	○	○	○	○	○	○
Dès le début de l'appel j'avais l'intention de raccrocher rapidement.	○	○	○	○	○	○	○
Je suis susceptible de diffuser un bouche-à-oreille positif au sujet de l'opérateur ABC.	○	○	○	○	○	○	○
Si mes amis cherchent un opérateur, je leur recommanderai ABC.	○	○	○	○	○	○	○
Je recommanderai l'opérateur ABC à mon entourage.	○	○	○	○	○	○	○

Pour chacune des affirmations suivantes, veuillez indiquer le degré d'accord ou de désaccord qui se rapproche le plus de votre opinion.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord.
Il est probable que je change d'opérateur de téléphonie.	○	○	○	○	○	○	○
J'ai l'intention de quitter l'opérateur XYZ.	○	○	○	○	○	○	○
Je compte privilégier un autre opérateur que l'opérateur XYZ dans l'avenir.	○	○	○	○	○	○	○
Si l'occasion se présente, je prévois de souscrire de nouveaux services auprès d'un autre opérateur que l'opérateur XYZ.	○	○	○	○	○	○	○

Quelques questions vous concernant...
Pour chacune des affirmations suivantes, veuillez indiquer le degré d'accord ou de désaccord qui se rapproche le plus de votre opinion.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
J'aime essayer de nouvelles choses.	○	○	○	○	○	○	○

Je suis toujours à la recherche de changements.	○	○	○	○	○	○	○
La téléphonie mobile est importante pour moi.	○	○	○	○	○	○	○
Il me faudrait beaucoup de temps et d'efforts pour changer d'opérateur de téléphonie mobile.	○	○	○	○	○	○	○
Si vous êtes toujours attentif cochez la case "Pas d'accord".	○	○	○	○	○	○	○
Pour moi, les coûts en temps, en argent et en efforts pour changer d'opérateur de téléphonie sont élevés.	○	○	○	○	○	○	○

Finalement, pour les éléments suivants vous diriez que...

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
La situation décrite est réaliste.	○	○	○	○	○	○	○
Cette situation pourrait arriver dans la vraie vie.	○	○	○	○	○	○	○

Annexe 4 - Items de mesure utilisés dans l'étude 4

Construits et items	*Loadings*
Investissement Relationnel Perçu [a] (adapté de De Wulf et al. (2001))	
L'opérateur ABC fait des efforts pour reconquérir ses clients partis à la concurrence.	0.921
L'opérateur ABC fait des efforts pour renouer la relation avec ses clients partis.	0.939
L'opérateur ABC se soucie de reconquérir les clients perdus.	0.890
Reconsidération de l'entreprise [a] (Pick et al. (2016) et Tokman et al. (2007))	
Il est probable que je choisisse à nouveau le fournisseur {nom entreprise} dans l'avenir.	0.977
Si l'occasion se présente, j'ai l'intention de souscrire à nouveau chez le fournisseur {nom entreprise}.	0.980
J'ai l'intention de revenir chez le fournisseur {nom entreprise}.	0.974
Je compte privilégier le fournisseur {nom entreprise} dans l'avenir.	0.961
Satisfaction à l'égard du concurrent [a] (adapté de Chan et al. (2010))	
Je suis plus satisfait(e) de mon fournisseur actuel XYZ que de mon ancien fournisseur ABC.	0.924
Je suis satisfait(e) des services fournis par le fournisseur XYZ.	0.966
J'ai fait le bon choix quand j'ai décidé de devenir client(e) de XYZ.	0.959
Les services du fournisseur XYZ répondent à mes attentes.	0.970
Satisfaction à l'égard de l'entreprise [b] (Patterson et al. (2006))	
Concernant l'opérateur ABC, avant de le quitter, sous étiez très insatisfait(e) (1) - vous étiez très satisfait(e) (7)	0.933
Concernant l'opérateur ABC, avant de le quitter, l'opérateur n'avait pas fait du bon travail (1) - l'opérateur avait fait du bon travail (7)	0.941
Concernant l'opérateur ABC, avant de le quitter, vous n'étiez pas content(e) (1) - vous étiez content(e) (7)	0.941
Concernant l'opérateur ABC, avant de le quitter, la qualité de service était très faible (1) – la qualité de service était très forte (7)	0.856
Communication Post-échec [a] *(Manipulation Check)*	
Quand il m'a appelé(e), mon premier opérateur (ABC) se souvenait de moi comme client.	0.962
Quand il m'a appelé(e), l'opérateur ABC connaissait les raisons de mon départ.	0.962
Coûts de changement / Switching cost [a] (adapté de Pick et al. (2007))	
Il me faudrait beaucoup de temps et d'efforts pour changer d'opérateur de téléphonie mobile.	0.885
Pour moi, les coûts en temps, en argent et en efforts pour changer d'opérateur de téléphonie sont élevés.	0.885
Recherche de variété / Variety seeking[a] (Homburg et al. (2007))	
J'aime essayer de nouvelles choses.	0.873
Je suis toujours à la recherche de changements.	0.873

[a] Echelles de type Likert à 7 points avec "tout à fait d'accord" et "pas du tout d'accord"

[b] Échelles de type sémiotique à 7 points